

 <p>المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية HIGH INSTITUTE FOR COMPUTER &amp; MANAGEMENT SCIENCE</p>	الفرقة: الرابعة	المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات الإدارية وعلوم الإدارة – شبرا الخيمة العام الجامعي: 2021 / 2022
	الشعبة: علوم اداريه	
	المادة: مشروع التخرج	
	رقم المجموعة: 59	
اشراف دكتور: ا.م.د. حمدي عبد الحافظ	الموضوع: دور النظم البيروقراطية في رفع اداء العاملين لأداره الأعمال	

رقم الهاتف	الاسم	م
01116796564	محمد ابراهيم احمد ابراهيم (جلال)	1
01208842361	احمد فتحي عبد القادر محمد	2
01126423135	حسام حماده ناجي ابراهيم	3
01140583410	محمد سلامه احمد سعودي	4
01279874684	هبة ياسر عنتر ذكي	5
01159218328	نورهان محمود فراج عبد الجليل	6
01203036387	نرمين ايمن رفاعي محمد	7
01115423661	ايه السيد محمد السيد نجم	8
01020723564	اسراء صلاح علي علي	9
01027060783	ايمان جمال عبد الرشيد محمد	10

# الفهرس

الفصل الأول: - تمهيد (المقدمة)

الفصل الثاني: - مفاهيم اساسيه في دور النظم البيروقراطية: -

1. تعريف البيروقراطية
2. مشاكل و عيوب البيروقراطية
3. اسباب فاعليه النموذج البيروقراطي في المؤسسات الحكومية في بعض الدول وعدم فاعليته في دول أخرى

الفصل الثالث: - نظريه البيروقراطية: -

1. اهميه البيروقراطية
2. خصائص البيروقراطية
3. وظائف البيروقراطية

الفصل الرابع: - نظريه البيروقراطية الحديثة: -

1. نماذج وأنواع البيروقراطية
2. النموذج البيروقراطي الإيجابي
3. النموذج البيروقراطي السلبي

الفصل الخامس: - الدراسات الحديثة للبيروقراطية وتقييم عام للتنظيم البيروقراطي

1. ظاهره البيروقراطية
2. البيروقراطية الحديثة
3. النقد الرئيسي للنظرية
4. الجمود التنظيمي

## المقدمة

يقوم هذا البحث باستعراض مفهوم النموذج البيروقراطي وخصائصه في إطار اعتباره أسلوب قيادي وإداري فريد من نوعه وأحداث صحيحة مدوية في حقل الإدارة حال ظهوره على مستوى العالم كما أن هذا النموذج موجود نسبيا في جميع المنظمات حو العالم مهما كان قطاعها أو حجمها.

تناول البحث الخصائص الأساسية للنموذج في ضوء الانتقادات التي وجهت له وأسباب نجاحه في المؤسسات الحكومية لبعض لدول العالم وعدم نجاحه في أخرى واستعمل الباحث مصطلح نموذج بسبب استعمال ماكس فيبر مؤسس هذا المفهوم لهذا المصطلح.

يشمل هذا النموذج البيروقراطي الأسلوب والسلوك القيادي المتبع في المنظمة الذي يؤثر علي سلوك العاملين فيها والذي اشتق منه الباحثين لاحقا العديد من النظريات الإدارية والقيادة المؤثرة علي انتاجيه وسلوك الموظفين وثقافته العمل في المنظمات ونشأت البيروقراطية في المانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1920-1864) وكلمه البيروقراطية متقه من كلمتين لاتينيه واغريقيه الاولى Bureau تعني المكتب والثانية curacy تعني السلطة فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب او سلطة المكتب

## ■ مشكله البحث

تتبلور مشكله البحث في سؤال رئيسي هو: -

دور النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال

1. ما مفهوم النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال
2. ما هي اهميه النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال
3. ما العلاقة بين النظم البيروقراطية وبين أداء العاملين
4. كيف يمكن تطوير النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال

## ■ اهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية الي تحقيق التالي: -

1. دراسة وتحليل مفهوم النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال
2. دراسة وتحليل اهميه النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال
3. دراسة وتحليل علاقة النظام البيروقراطي بين أداء العاملين واداره الاعمال
4. دراسة وتحليل تطوير دور النظام البيروقراطي في أداء العاملين لأداره الاعمال

## ■ اهميه البحث

- 1.تشجيع الصالح العام
- 2.حماية الامه
- 3.الحفاظ على اقتصاد قوي

## ■ حدود البحث

- 1- الحد الموضوعي: - دور النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال
- 2- الحد الزمني: - (2021:2022)
- 3- الحد المكاني: - جمهوريه مصر العربية – القاهرة الكبرى – شبرا

## ■ منهج البحث

يعتمد البحث على الوصفي التحليلي الذي يهتم برصد الواقع الفعلي للظاهرة موضح البحث وتصنيفها وتبويبها وتحليل العلاقة البيئية بين العوامل المؤثرة بينها وبين نتائج البحث وما يساعد البحث وما يساعد البحث على تحقيق اهداف البحث

## ■ أدوات البحث

تتمثل أدوات البحث في: -

1. استطلاع الرأي

2. المقابلات

3. الاستبيانات

## ■ متبع الدراسة

دور النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال

## ■ فصول الدراسة

1. المقدمة

2. مفهوم دور النظم البيروقراطية في أداء العاملين واداره الاعمال

3. ما هي اهميه النظم البيروقراطية في أداء العاملين لأداره الاعمال

4. تطوير النظام البيروقراطي في أداء العاملين لأداره الاعمال

5. العلاقة بين النظام البيروقراطي وبين أداء العاملين

## الفصل الثاني

### مفاهيم اساسيه في دور النظم البيروقراطية

أولا تعريف البيروقراطية: -

ولدت البيروقراطية مع نشأه الدولة الحديثة المعززة بجيش ضخم من الموظفين ورجال لأداره ذوي الاختصاص بالمهام الموكلة إليهم او سياسيين كانوا ربحه مؤثره ذات نفوذ في الدولة وقراراتها السياسية معبرين بذلك عن تحقيق مكاسب خاصه او توجيه السياسة العامة وتلك السلطة والقوه تمارس على المواطنين مع ان الحضارات القديمة في مصر الفرعونية او الصين قد شهدت نوعا من البيروقراطية البدائية حيث ن المجتمعات التي تكونت علي أساس العائلة والقبلية لم تكن تعرف الإدارة المعقدة وكانت اغلب الأوامر الشفوية والأعراف تنقل مباشرة دون واسطه وعليه فان الإدارة لم تظهر الا مع مؤسسه الدولة في نموذجها الأول الدولة -المدينة حيث ظهرت الحاجة أي وجود اداره تشرف علي إيجاد الموارد المالية لتمويل حاجات الدولة واشباع خزينتها لقد توطدت البيروقراطية اكثر منذ نهاية عمر النهضة في أوروبا حيث ظهرت تحولات سياسية واجتماعيه وتقنيه ومع تحولات القرن التاسع عشر وخصوصا ظهور الفكر الليبرالي والثورة الصناعية ركزت البيروقراطية وجودها وارتبطت فكرتها بالأساس بالتنظيم الإداري أي سلطه وحكم المكاتب ولم يسر ذلك أي اشكاليه لحاجه الدولة الي اجهزه ومؤسسات الإدارة

لكن البيروقراطية أصبحت مشكله واهم موضوعات علم الاجتماع السياسي عندما طرحت التساؤلات حولها في المجتمع الذي يكون فيه لشعب هو صاحب القرار لذلك لا نجد غرابه في ان يكون كارل ماركس من أوائل من وجهه النقد للبيروقراطية مبينا انها تعبر وتجسد الدولة البرجوازية وهو يشدد الذكر علي هيغل الذي يري ان الدولة تمثل التعبير النهائي عن المصالح العامة ويرى ماركس ان هناك انفصالا بين الدولة والمجتمع كما ان البيروقراطية تتجسد للمصلحة العامة مقابل المصلحة الشخصية للأفراد هو تعارض وهمي يستخدمه البيروقراطيون لخدمه أوضاعهم الشخصية في حيث اكد لينين علي حاجه الحزب الثوري لقواعد بيروقراطية رسميه لضرورة وجود ضبط قوي ودكتاتوريه بروليتاريا قادر علي قياده الحركة الثورية وهو في ذلك ينظر اليها كمبدأ تنظيمي الا ان هذا الموقف تعرض لانتقادات شديده أدت الي عودته في المؤتمر العاشر للحزب الشيوعي السوفيتي سنة 1912 م الي محاربه البيروقراطية وانتخاب الافراد الذين يشغلون المناصب الإدارية ومن مفارقات التاريخ ان تكون الأحزاب الشيوعية الحاكمة اعتي قلاع البيروقراطية وهذا ما قتل الروح

الإبداعية والتجديد ومن ثم انهيار الأنظمة الشيوعية بشكل تراجمي واعتبر جون ستيورات مل ان البيروقراطية اخذت دلالات متعددة لا تقتصر على الجاز الإداري في الدولة أي على شكل من اشكال التنظيم الحكومي بل اخذت معاني مختلفة فهي شكل من اشكال الحكم او صفة تتطلق على نظام حكم تميزا له عن الأنظمة الأخرى كالديمقراطية و الأرستقراطية اما ماكس فيبر – المح منظرى علم الاجتماع السياسى فيعد اهم من وضع نظريه حول البيروقراطية وقد عرفها من خلال خصائصها معتبر إياها تعبيراً عن العقلانية في النظام الرأسمالي فهي ميكانيكية عمل الرأسمالية والخاصية الجوهرية لها وقد حدد تلك الخصائص تقاضى افرادها للرواتب اعتمادا على جدول مرتبات معين وتطلب الوظيفة في الجهاز البيروقراطي اخلاصا موضوعيا والتزامات مفروضة على القائم بها وخصوصا ان هناك استقلالا نسبيا عن الدولة من خلال النظام المؤسساتي فضلا عن وجود درجه معينه من التخصيص الوظيفي وتقسيم العمل على أساس فرد كما ان ارتباط البيروقراطية بالتكنولوجيا تساعد على تطوير وسائل فنيه تيسر التبادل كالمال والتسليف والبنوك واخير وليس اخرا فان البيروقراطية تشكل الظاهرة المحورية في النسق واساس التفاعل الاجتماعى .

لقد حثت دراسة ماكس فيبر الباحثين الاجتماعيين والسياسيين على الاهتمام بالتأثير الذي يلعبه الجهاز البيروقراطي في النسق الاجتماعى وعلى النسق السياسى بوجه خاص في المجتمعات الحديثة من أبرز من درس البيروقراطية بعد فيبر واهم من كتب فيها ميشيل كروزيه يعد كروزيه من اللذين تناولوا البيروقراطية من خلال المخل الإنسانى حيث ربط بين تطورها وتضاؤل الحرية الفردية فهي بالنسبة له مكونه من دوائر لدوله يعمل بها موظفون معينون ومنظمه بشكل تسلسلى وتعتمد على سلطه حاكمه.

وربما عبر كروزيه عن شعوره بالأسى لواقع البيروقراطية في أوروبا على عكس فيبر الذى اصغى صفات ايجابيه عليها لأنه نظر ليها في سياق لدفاع عن النظام الرأسمالي في مواجهه لنظم الأخرى وخصوصا الشيوعية.

ومن ثم يرى كروزيه (ان البيروقراطية هي تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك اخطائه السابقة اذ ان القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الافراد لتحقيق اغراضهم الشخصية).

ويأتى موريس دفي رجيه بعد كروزيه من حيث الأهمية وقد اعتبر دي فرجيه البيروقراطية جماعه من الموظفين المهنيين يقومون بمهنه ذات مظهر خاص ويتم الدخول والتدريج والانضباط والتعويضات والمخالفات تنظيما دقيقا وتكون المنافسات ذات صفة شخصيه محدوده كما تكون الكفاءات محدوده في كل



الدرجات بمعايير موضوعيه بوسطه الشهادات والامتحانات والمبادرات وبصوره عامه يعمل التنظيم البيروقراطي بأكمله وفقا لقواعد محدودة بدقه وتكون موضوعيه سواء تعلق الامر بالعلاقات السلطوية الداخلية او بالعلاقات مع الموظفين او الصلات مع المتعاملين وبصوره عامه هناك سبعة مفاهيم حديثه للبيروقراطية كل منها يعد تطورا لسابقه هي :-

### ● -المفهوم الأول: -

هو الذي ينظر الي البيروقراطية بوصفها تنظيما عقليا وقد تأثر أنصار هذا الاتجاه بالتفسير الفيري للبيروقراطية وحاولوا فهم العلاقة بين العقلانية التي هي سمة للنظام الرأسمالي وخصائص التي حددها ماكس فيبر للبيروقراطية وتساءلوا الي أي حد تعبر هذه الخصائص عن النظام الرأسمالي؟ وقالو بانه لا توجد علاقة ضرورية بين هذه الخصائص والعقلانية وان كلهما لا يدخلان ضمن تعريف البيروقراطية فالعلاقة بين خصائص نظام اجتماعي بالذات والنتائج المترتبة عليه مساله يحددها البحث الأم بريقي (العلمي) وعموما فان البيروقراطية من هذا المنظور تشير الي نموذج للتنظيم الرشيد يلائم تحقيق الاستقرار والكفاءة الإدارية.

### ● -المفهوم الثاني: -

وهذا المفهوم يصل الي النتيجة التي توصل اليها ميشيل كروازيه باعتبار ان البيروقراطية شيء يتعارض مع الابتكار الإداري اذ ان العرض الالي للسلوك الإنساني الذي يشكل قاعده البيروقراطية يؤدي الي خلل وظيفي خطير لأنه بنسبه المنظمة تؤدي الي اشراف متزايد من قبل القيادة على انتظام سلوكيات المرووسين.

### ● -المفهوم الثالث: -

ينطلق هذا المفهوم من المعني الاشتقاقي للبيروقراطية أي حكم الموظفين وعليه فهو بحسب هذا المفهوم نظام حكومي تكون الرقابة عليه متروكه كليه في يد طبقه من الموظفين الرسميين اللذين

تحد سلطاتهم من حرية الافراد العاديين ويغلب علي هذا الجهاز الإداري الرغبة الشديدة الي الارتداء الي الطرق الرسمية في الإدارة والاعتماد علي المرونة من اجل تنفيذ التعليمات وكذلك البطيء في اتخاذ القرارات والعزوف عن الالتجاء الي التجارب كما يتحور أعضاء البيروقراطية الي طائفه تحتكر العمل الحكومي من اجل مصلحتها الخاصة ويتحول عملها الي غايه في حد ذاته.

#### ● -المفهوم الرابع: -

وهو المفهوم الذي استخدمته الأنظمة ذات الطابع الشمولي التي تري ان البيروقراطية نوع من الإدارة العامة لذلك كان الاهتمام بالجماعات التي تؤدي الوظائف أكثر من الاهتمام بالوظائف ذاتها

ان ارتباط البيروقراطية بالإدارة العامة أصبح يمثل محاوله لاستخدامها كوحده للتحليل في الدراسات المقارنة واغلب الدراسات التي اعتمدت على ذلك صنفـت البيروقراطية انطلاقا من مدي استغراقها في العملية السياسية.

#### ● -المفهوم الخامس: -

وهذا المفهوم تأثر بـماكس فيبر أيضا ويعتبر البيروقراطية ادارـه الموظفين لذلك اهتموا بفحص كفاءه النموذج المثالي وقدره على استيعاب كافة خصائص الإدارة وكذلك ركز على فاعليه الجهاز الإداري لذلك انتشر هذا المفهوم في علم الإدارة أكثر من علم السياسة

## ● -المفهوم السادس: -

وهذا الذي يعتبر البيروقراطية غير مقتصره على الجهاز الحكومي بل الذي يولد عندما ترسي أصول مربه لتنسيق نشاطات مجموعه معينه من اجل بلوغ أغراض محدده الا انه يتميز هذا التنظيم بالتسلسل الرئاسي والتباين في التخصيصين الا انه يلاحظ في هذا التعريف قد يعود مصطلح البيروقراطية اذ ان كل المجتمعات مهيكله في تنظيمات متباينة كما يصعب الفصل بين التنظيم والإدارة

## ● -المفهوم السابع: -

هو مفهوم الذي يعتبر ان البيروقراطية تعبر عن المجتمع الحديث كما ماركس حيث أطلق عليها لفظ المجتمعات الرأسمالية التي تعبر عن مرحله متقدمة وفق التفسير المادي للتاريخ. وذهب أنصار هذا المفهوم بعد وجود تفرقه بين رجال الإدارة ورجال السياسة وعدم ضرورة لوجود ثنائيه تقليديه تفصل الدولة والبيروقراطية او بين المجتمع وبين وجود عدد هائل من التنظيمات الكبرى التي تجسد البيروقراطية في هيكل الدولة الحديثة

## مشاكل وعيوب البيروقراطية

### 1-عدم التركيز على خلق كفاءات اضافيه: -

ضمن الهياكل الهرمية للبيروقراطية يتم ترقيه العمال باستمرار حتى يصلو الي موقع يكونون فيه غير اكفاء في البداية هذا يعني ان البيروقراطية تستمر في هذا العمل فقط لان هناك موظفين اكفاء يحاولون الوصول ال مناصب تتمتع بسلطه أكبر

## 2- تعزز بنيه لا تخلق انتاجيه حقيقه: -

تخلق البيروقراطية العديد من القواعد والقوانين التي يجب على الجميع اثباتها تكمن المشكلة في انه يمكن اضافة قواعد وقوانين اضافيه في أي وقت تقريبا مما يزيد أعباء العمل

## 3- النفقات تملي الإجراءات: -

دور الميزانية في الهيكل البيروقراطي هي حدث ثانوي المال متاح للدورة الحالية فقط اذ لم يتم استخدامه فلن يتم احتسابه النفقات في دور الميزانية التالية يؤدي هذا الي انشاء سياسة ينفق فيها الأفراد والاقسام الأموال حتى يتمكنوا من الحصول عليها في الميزانية التالية انه حافز لإهدار المال عن طريق نفاقه على أشياء لا داعي لها حتى يمكن ضمان زيادة الميزانية

## 4- تسبب الملل: -

قد يسعى العمال للحصول على ترقية قائمة على الجدارة بنا علي كفاءتهم ولكن لا يوجد ضمان بان التقدم سيحدث على الفور مما يسبب الملل

## 5- هناك حريه اقل داخل البيروقراطية: -

لان القواعد والقوانين تحكم تصرفات العمل داخل البيروقراطية تقل حريه التصرف او اتجاز القرارات مستقلة فاذا خرج العامل عن القواعد دون اذن حتى لو كن هذا هو الشيء الصحيح سيعاقب مثل انتهاء العمل او حتى السجن

\*أسباب فاعليه النموذج البيروقراطي في لمؤسسات الحكومية في بعض دول العالم وعدم فاعليتها في دول أخرى: -

خصائص البيروقراطية تدعم بعضها البعض وتتدخل مع بعضها البعض ولذلك فان البيروقراطية تلعب دور الشريك المتكافئ والمهم في الدول وسلطاتها (السلطة التشريعية – السلطة التنفيذية – السلطة القضائية) بل تؤدي أيضا الي تعزيز دور الديمقراطية فيها كما ان هذا التدخل في خصائص النموذج يمكنه من التكيف والتغيير والمرونة حسب طبيعة عمل المؤسسة حيث ان من اهم سماته التخصصية والرش دانية (العقلانية)

ولذلك فان أسباب النموذج البيروقراطي في المانيا هو كما كر موقع الموجه الألمانية على موقعهم الالكتروني ما يلي: -

لا يقتصر امر الحكومة الإلكترونية في المانيا عي مجرد توفير بعض النماذج الحكومية من خلال مواقع الإدارات المختلفة علي الانترنت مثل بعض تجارب الحكومة الإلكترونية في بعض الدول العربية بل في بعض مكاتب الضرائب علي سبيل المثال ثم ربط نماذج المحاسبة التي يستخدمها المواطنون بالحاسب المركزي لمكتب لضرائب بحيث يستطيع المواطن تقديم اقراراته الضريبية الكترونيا بالاتصال من جهازه الشخصي الي جهاز المكتب الضريبي التابع له ويعتمد نجاح وفاعليه الحكومة الإلكترونية علي تعميق الوعي بمفهوم الحكومة الإلكترونية واهميتها والفوائد التي يمكن ان تحققها للمواطنين والمؤسسات وللحكومة ويتطلب ذلك بناء قواعد بيانات دقيقه وقنوات اتصال مؤمنه بين الإدارات الحكومية بعضها لبعض من اجل تنسيق وبين الإدارات الحكومية والشركات والمواطنين من اجل تقديم خدمات امنه بشكل اسرع وادق (الموجه الألمانية 2016)

ويتضح لنا كليا من هذا الكلام بان التكنولوجيا ثم استغلالها بشكل ريادي في المؤسسات الحكومية الألمانية بما ينسجم مع الخصائص المميزة للنموذج البيروقراطي

ما يدل على قابلية هذا النموذج على التكيف والتلائم مع البيئات الحاضرة له ان تم استغلالها بإيجابيه وعدم جعلها معوقه للعمل او مصدرا للجمود وكثرة الروتين او خلق انظمه لا تحقق اهداف المؤسسة

من أسباب عدم نجاح البيروقراطية: -

في المؤسسات الحكومية في الدول العربية هو كما ذكر الدكتور طماشه في دراسته – بعنوان: -

(التوسع البيروقراطي للحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي)

بان البحوث العلمية تكاد تجمع علي قصور الأداء الفعلي للقطاع العام في معظم الدول العربية والتي بكل تأكيد تتبع نموذج بيروقراطي متهالك وقديم حصلت عليه من دول الاستعمار بعد انتهاء الاستعمار وابتقت عليه كما هو دون أي تحسين بذكر خوفا من التغيير ومن المسؤول سبب ثقافه هذه المجتمعات ومن امثله علي ذلك عيوب تنفيذ خطه التنمية بمعني ان الخطة كانت جيده ولكن التنفيذ أي اداره التنمية كانت رديئة لجهود الإدارة وعدم مرونتها وعدم قدرتها لتتلاءم وتتكيف مع التغير المطروح في خطط التنمية وعدم مواءمة الثقافة المؤسسية وبالتالي :-

الاتجاهات لسلوكيه للعاملين في الدولة مع التغيير ولذلك فان خطط التنمية في كثير من الأحيان تحول الجهاز الإداري الي قوه معوقه. (طماشه 2012)

وفقا لدراسة نشرها معهد التنمية الخارجية البريطاني عام 2003 بعنوان البيروقراطية وأحوكمه في 16 دولة ناميه يشير الي فشل النموذج البيروقراطي في ال 16 دولة ناميه.

يعود في الكثير من الحالات الي سبب عدم المساواة الاجتماعية او الاقتصادية في المجتمع النامي كما يظهر في التعليقات المقدمة من المشاركين من الهند وباكستان على وجهه الخصوص حيث انهم لم يستفيدوا من مزايا النموذج البيروقراطي المطبق في المصالح الحكومية في تلك البلدان.

وذلك يعود على سبيل المثال الى انخفاض القدرة على الوصول الي الخدمات العامة بين الفقراء في هذه البلدان.

من الأمثلة على ذلك عدم قدره الطبقة الفقيرة على تقديم الرشاوي وعدم وجود تأثير الدعم السياسي لهذه الطبقة على ارض الواقع بينما نجد في نفس هذه البلدان بان طبقه الأغنياء في المجتمع نفسه غالبا ما يتمتعون بامتيازات الوصول الي الخدمات نتيجة لكونهم قادرين علي دفع الرشاوي ووجود دعم سياسي لهم على ارض الواقع.

وبناء على ذلك فان أحد اهم أسباب فاعليه نجاح البيروقراطية في بعض المؤسسات او المصالح الحكومية في بعض الدول وعدم فاعليه تلك المؤسسة الانتباه الي المزايا طرحها فيير في نموذج المثالي للبيروقراطية وهي السرعة والدقة والوضوح والاستمرارية وغيرهما مما ذكرنا انما في الدول التي طبقت العدالة والمساواة الاجتماعية وادخلت التكنولوجيا في خدمه مؤسساتها العامة

وادعت الانتباه لمزايا النموذج البيروقراطي وتعاملت معه بإيجابيه وبالتأكيد نجح فيه النموذج مثل المانيا والدول التي لم تطبق العدالة والمساواة الاجتماعية والقت بالتكنولوجيا والتقنية فقط فشلت بها البيروقراطية مثل الهند وباكستان وبعض الدول العربية بل في بعض الأحيان صبحت البيروقراطية في الدول النامية قوه معوقه للمنظمات والمصالح الحكومية

## الفصل الثالث

### ● اهمية البيروقراطية

ظهرت البيروقراطية في العديد من الحضارات القديمة كالحضارة الصينية والمصرية والرومانية وقد برز هذا النوع من التنظيم لتحقيق الاهداف وغايات محدودة ولم يظهر من اجل الرغبة في التنظيم ومن اجل التنظيم ذاته لقد ادركت هذه الحضارة ان التنظيم البيروقراطي هو المفتاح الرئيسي للنجاح وتحقيق الاهداف وهو الامر الذي مكن قدماء الصينيين من تحقيق مستويات متقدمة الاطوار عن طريق البيروقراطية المعتمدة على الاختيارات المطلوبة لاختيار كبار موظفي الخدمة المدنية ف الدولة كما تمكن قدماء المصريين من بدء الاهرامات بسبب البيروقراطية وكذلك سيطر الجيش الروماني على مساحات شاسعة من العالم نتيجة اعتماده ايضا على التنظيم البيروقراطي وبالطبع لا يمكن مقارنه هذا التنظيم التقليدي للإدارة والعمل بالبيروقراطية الحديثة القائمة على الرغم من تأثيره الواضح في تلك الحضارات وللبيروقراطية في العصر الحديث الدور الابرز في النمو وتطور القطاعين العام الخاص في الحضارة الغربية ولعل المثال الابرز للتنظيم البيروقراطي الحديث في القطاع العام وهو نجاح الدولة الألمانية في بناء مؤسساتها المختلفة وفن هذا التنظيم

وقد الهمهم هذا النجاح المنقطع النظير عالم الاجتماع الالمانى ماكس ويبر من اجل تحديد العناصر المثالية

والتي لا يكاد يخلو منها اي مرجع علمي رئيسي في مجال علم الاجتماع التنظيمي ومجالات الإدارة المختلفة

من اهم السمات التي تميز البيروقراطية الحديثة عن البيروقراطية التقليدية التي برزت في الحضارة القديمة هي انها نظام سلطه قانوني عقلاني يفصل بين المركز الوظيفي وبين شاغره



من خلال اتباع الأنظمة الرسمية والاعتقاد بأهميتها كما ان الولاء والشرعية في المنظمة الحديثة ليس للأشخاص بل للقوانين الرسمية المكتوبة والسلطة في النظام البيروقراطي الحديث هي سلطه ترانيه بناء علي الخبرة او الكفاءة او الاثنين معا وهي سلطه تنظيميه تولي التخصص اهميه كبيره وقد اوضح ماكس فيبر ان البيروقراطية نظام معرفي في الوقت نفسه حيث تتميز بالمعارف التقنية التي تميز العاملين في المنظمة مما يسهم في السرعة والفاعلية لإنجاز الاعمال المناطة بهم وللبيروقراطية الحديثة اهميه في المنظمات العامة والخاصة وهي اهميه تزداد مع تقدم المجتمع وزياده الكثافة السكانية فمن المستحيل علي الحكومات تقديم الخدمات لمواطنيها دون اللجوء للنظام البيروقراطي وهو الامر الذي ينطبق علي جميع المنظمات الربحية التي تعتمد في تعاملاتها المختلفة علي البيروقراطية وذلك من خلال وجود نظام يحدد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح ويفصل بين الملكية الخاصة وممتلكات المنظمة ويعتمد علي التعيين في المناصب بناء علي الخبرة والمؤهلات ونحو ذلك من السمات التي تحقق السرعة والدقة والانجاز بغض النظر عن الاعتبارات العاطفية والجوانب الشخصية وبالرغم من انه من السهولة تسليط سهام اللوم والنقد على البيروقراطية الخاصة في القطاع الحكومي كما يشاع كثيرا في الصحف وغيرها بزراعه انها سبب تعطيل الاعمال لكن من الصعوبة على المنتقدين تقديم بديل فعال لأداره الاعمال في المنظمات العامة والخاصة وفي حقيقة الامر يعود احد اهم الاسباب تعطيل الاعمال في المنظمات عموما على عدم الالتزام بالاعتبارات الرئيسية للبيروقراطية كالتعين

والولاء الإداري بناء على العلاقات الشخصية والاجتماعية وعدم الفصل بين الاشخاص وبين المنظمة الرسمية التي تحكم سير العمل ونحو ذلك من العوامل المكونة بطبيعتها للفساد التنظيمي وللبيروقراطية اهميه كبيره في العصر الحديث لأنها تحد من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية بين العاملين في المنظمة وهي ما اسماء (ماكس فيبر)

(economic and social defenses leveeing of) وهذا غير مستغرب لأنها في الاصل نظاما قانونيا عقلاني يعتمد في جوهره الكفاءة والمساواة او حسب تعبير (فيبر) اتاحه الفرص للجميع للتوظيف

(universal accessibility of office) بغض النظر عن الخلفيات الاجتماعية للمتقدمين للعمل فليس هناك مميزات مرونة او اعتماد على الحالات الفردية بل هناك تعيين اساسه الجدارة والمساواة التامة امام سلطه القانون.

• وظائف الإدارة البيروقراطية

بما ان الإدارة تتكون من عدة عناصر او وظائف رئيسيه ومنها: -

(التخطيط. التنظيم. الرقابة. التوجيه)

كما انها تبدأ وتنتهي باتخاذ القرارات ومن اهمها: -

. التخطيط

ويعتبر التخطيط احدا الوظائف الهامة للإدارة وهو ذو اهميه كبيره في تحقيق الاهداف للمنظمات وتتخذ نقطه البداية. وانه يرسل الإطار الذي يحدد نوع العمل الذي ينبغي القيام به والاسلوب التي يجب اتباعه في ذلك العمل والوقت الذي يستغرقه فان التخطيط من اهم المراحل الإدارية بل انه الاساس الذي يقوم عليه المراحل الاخرى وهناك اعمال وواجبات محدده على اساس من التخطيط فليس هناك ما يدعو الى التنظيم والتنسيق والرقابة ومن ثم التخطيط الجيد يوفر الاساس القوى والتوجيهات السليمة لهذه الوظائف. ومن الازم لتحقيق هذه الاهداف أي احتمالات في المستقبل ستوقف على الظروف منه لذلك ترتبط عمليه التخطيط ويعتمد على داعميتين اساسيتين هما التنبؤ والاهداف.

#### ● التنبؤ

يرتكز الى الاحصائيات والاستقرار الماضي ويبرع عن تصوير ما سوف يكون عليه الحالة المستقبلية إذا استمرت طرق الماضي بذاتها. ثم التنبؤ بما سوف يصر عليه المستقبل بما فيه من تغيرات وهذه التغيرات والاحتمالات وطرق الاستعداد بها والاستفادة منها في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ولا يمكن ان تستقر على حال واحد فان عامل التغير هو صفة مميزه للنشاط الاقتصادي والاجتماعي في أي مجتمع ف المنظمات الموجودة في المجتمع سواء كانت عمه او خاصه ومن هنا يستخدم المجتمع في اشباع حاجاته ولبغيتها التغير. اما

#### ● . الاهداف

فهي الغاية التي سوف تسعى نحوها الخطة لتحقيقها فان عمليه التخطيط هي عمليه متعلقة بالمستقبل وتعمل على التنبؤ.

#### ● اهميه التخطيط: -

وتمارس العملية التخطيطية في كافة المستويات الإدارية حيث ان التخطيط هو الوسيلة لتحقيق الاهداف بالفاعلية المطلوبة ومن أبرز قواعد التخطيط.

- 1 - مواجهه الظروف المتوقعة والغير متوقعة حيث ان الإدارة عندما تخطط ستتعامل مع الاحداث والظواهر التي سوف تحدث.
  - 2- وضع اهداف محدودة وواضحة تكون محور الاهتمام اثناء فتره الخطة مع تحديد الموارد الازمه لتحقيق الاهداف مما يؤدي الى التشكيل الاقتصادي لعناصر الانتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائده ممكنه من هذه العناصر.
  - 3- التنسيق من الادارات والمستويات المختلفة حيث تصنع كل اداره خطتها التي تتكامل مع الخطط الاخرى وذلك تسهل مهمه الإدارة في وضع اساليب العمل وخطواته وإجراءاته مما يجعل الافراد يعرفوه بالدقة المطلوبة منهم وكيف يستطيعون الانجازات.
  - 4- تسهل عمليه الاتصال بين الادارات والاقسام المختلفة حيث بعمل التخطيط على توفير البيانات والمعلومات التي تتناسب مع الاهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات.
  - 5- ان التخطيط هو عامل هام لتجنب الاعمال والتكاليف الغير ضرورية.
  - 6- ان وجود الخطط يظهر مقدار ما يساعد به كل اداره وكل وحده في الهدف الإجمالي كما يحدد القدر المطلوب من المواد والفترة الزمنية التي يستغرقها للتنفيذ.
  - 7- ان الخطط احسنت وضعها في شكل برنامج تشغيلي محدد فأنها تصبح مقياسا لتعليم الاداء وبذلك تكون الرقابة فعاله.
  - 8- يساعد على مواجهه المشاكل المستقبلية والاحتياطات لها لاختيار البدائل الاكثر ملائمة فهو يقلل من مخاطر وعدم التأكد الذي يكتفى به الاحداث المستقبلية.
  - 9- يساعد على تجنب الاتكال والعشوائية واتخاذ القرارات المفاجئة.
- انما تقوم مبادئ التخطيط الفعال على مجموعه من المبادئ ومن اهمها:
- 1- اولويه التخطيط: ويسبق التخطيط وظائف اداريه اخرى فلا يمكن العمل ما ان يقوم على اساس جيد بدون خطه فهو يبدا بتحديد الاهداف وطرق تحقيقها فالتخطيط سبق التنظيم فلا يوجد تنظيم مثل افراد الاعمال التي ينبغي القيام بها وتقدير تلك الاعمال.
  - 2- كفايه الخطة: ان الخطة ذات كفايه وهي تلك تكون نتائجها أعظم منحاتها والتي تؤدي الى تحقيق اهداف على الوجه المتوقع منها وفي الوقت المقرر لها.

- 3- المساهمة في تحقيق الاهداف وبكفائه: ان يجب ان يحقق التخطيط والاهداف التي تم تحديدها وكفاءتها وان تساهم كافة الخطط الرئيسية والفرعية في ذلك.
- 4- شمولية التخطيط: يجب ان يكون التخطيط شاملا لكل المستويات الإدارية لا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج الخطط والذي يعنى التدرج في الشمول وفى الأهمية وفى ذلك من المعلومات وفى التكلفة فكلما ارتفع الهرم الإداري ذات شمول ونطاق اهمية التخطيط
- 5- التنسيق والتكامل بين الخطط المتعدد: لتعد مستويات الخطط وتعدد مستويات الخطط والتنوع يجب مراعاة التنسيق والتكامل من هذه الخطة المتعدد قصيره الاجل وطويله الاجل حيث تساهم في انجاز الخطة طويله الاجل تساهم في انجاز الخطط العامة
- 6- التنبؤ المستقبلي: وليس التخمين ويعنى التنبؤ وتقديراته واضحة ووظائف لما ستكون عليه الاحداث والظروف المستقبلية وان يعتمد التنبؤ على اسس علميه سليمة مستخدمه الاساليب
- 7- السياسات: وأنها تشكل فر إطار الذي تنشئ داخله كافة البرامج والاجراءات وهي الضوء الذي تدبر الطريق امام مختلف القرارات.
- 8- التوثيق: ان التخطيط يتطلب توثيقا مناسباً والخطة الجيدة هي التي تحقق غايتها في المواعيد المقررة لها
- 9- ان الاتصالات بشأن الخطة: ان الخبر في اسلوب لوضع الخطة والتنسيق بهما هو الاعتماد على البيانات الحقيقة التي يشترك في اعدادها وتقديمها جميع الإداريين ذو العلاقة لوضع الخطة
- 10- الاحتمالات لكل عمل عدد من الاحتمالات يمكن ان يؤدي به والتخطيط يقوم على اختيار أحسن البدائل والقدرة على تحقيق الهدف في أقصر وقت واقل تكلفه
- 11- الالتزام يجب ان يكون التخطيط لفتره من الوقت تكفي لتخطيط الالتزام التي تتضمن التخطيط وغير هذا يكون التخطيط ناقص في اثره
- 12- المرونة والتخطيط الكلى هو الذي يكون مرنة لكي يستوعب ما يحتمل ان يحدث من تغير في ظروف العمل دون تغير جذري في التخطيط المرسوم بينه ويجب ان تكون تكاليف المرونة متناسبة مع الفوائد
- 13- تغير الخطة أثناء التنفيذ لطلب حسن التخطيط المستمر للحدث التي تؤثر في مسار الخطة وعندما يواجه المخطط عقبات وقضت في سبيل الخطة لا يمكن تذليلها فانه من الملائم بان بأجراء التغير المناسب في الخطة بالقدر الذي يضمن استمرار السير نحو الهدف المنشود

## مراحل التخطيط:

المرحلة الاولى: اجراء الاهداف

المرحلة الثانية: اجراء التنبؤات

المرحلة الثالثة: الوظائف الرئيسية التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف المقررة

المرحلة الرابعة: البحث عن المجالات البديلة للأعمال

المرحلة الخامسة: تقييم مجالات العمل البديلة

المرحلة السادسة: اختيار الطرق الاكثر ملائمة

المرحلة السابعة: رسم الخطط الفرعية والتكميلية الازمه

المرحلة الثامنة: اعداد الموازنة التخطيطية

المرحلة التاسعة: اعداد تقدير الخطة

المرحلة العاشرة: متابعه تنفيذ الخطة او تطبيقها

- التنظيم: ويعرف التنظيم بأنه تحديد وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق الاهداف المقررة وتنفيذ السياسات المرسومة بكفاءة واقل تكلفه ممكنه وفي أسرع وقت ممكن ويعرف بأنه ترتيب الاعمال والأنشطة في وحدات النشاط الطبيعية وسهله القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية من اولاك الذين يعانون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال ويعرف بأنه اسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه على وحدات النشاط وتحديد الاقتصاص ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها وبهذا منها طريقه التنفيذ الاتصال وسير اجراءات التنفيذ.

اهميه التنظيم: ويشمل عمليات متعددة تهدف الى تيسير الاداء بأسلوب يؤدي الى تحقيق الاهداف ومن وجهه الاتفاقات والسرعة فان اهميه التنظيم هي.

- 1- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات المنظمة تحديدا واضحا وان كل عضو يعرف الواجبات المعروضة عليه:
- 2- يساعد التنظيم في توجيه تصرفات الجماعة وتوجيها نحو الاهداف المشتركة كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقة البشرية والمادية:
- 3- عندما يتم تحديد السلطات والمسؤوليات طبقا للوصول للعملية فان ذلك يؤدي الي عدم التضارب بين مختلف المناصب كما يؤدي الي دعم ازدواجي في العمل وشروع المسؤولية والتهرب:
- 4- عندما يوجد التنظيم الجيد فان كل عضو تكون له سلطه فرديه.
- 5- يساعد التنظيم على التنسيق في العمل وتسلسله حيث يردد العاملين بالإرشادات الخاصة وبالأداء وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال
- 6- تحقيق التعاون والانسجام بين الافراد والجامعات يجب تسير العلاقة الوظيفية العلاقة الاجتماعية بأقل قدر ممكن
- 7- تحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين والمهارات والاقسام والادارات.
- 8- التنظيم الجيد يرفع الروح المعنوية لأي فرد فليس هناك شي يدمر الروح المعنوية أكثر من عدم تحديد المسؤوليات وعدم تحديد سلطه التنظيم الجيد ويوضح المسؤولية والتوقعات ويؤدي الى تحقيق معدل الاهداف
- 9- يساعد التنظيم على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك عند وضع شخص مناسب في هذا المكان

• ومن مبادئ التنظيم:

- 1- وضع الهدف
- 2- التخصص وتقسيم العمل
- 3- تدارج السلطة
- 4- مبدا وحده الامر
- 5- تحديد الاختصاص

6- عدم تعدد المستويات الإدارية

7- تناسب السلطة هو المسؤولية

8- الموضوعية

9- مبدأ نطاق والإشراف

10- المرونة والبساطة

11- مبدأ استقرار التنظيم

• الرقابة: وهي تعتبر وسيلة الإدارة الي متابعه التنفيذ

والتحقيق من الأنشطة ثم وفقا للخطط الموضوعية وان القرارات تنفذ

تنفيذ سليم وان الاهداف سوف تحقق باعتبارها نشاط ذهني ويختص بالكشف عن الانحرافات التي تظهر بين معدلات الاداء المحددة في الخطة ونتائج التنفيذ وليس من الضروري ان تتم الرقابة بعد اتمام التنفيذ في يمكن ان تتم خلال التنفيذ او حتى قبل بدء التنفيذ بما يمنع الانحراف قبل وقوعه وتتحقق الرقابة الى اهداف فهي تتدخل مع الوظائف الاخرى بالإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه. فانه لا بد من رقابة على مدى تحقيق التدريبات القائمة لأهدافها الخاصة وما يتصل منها لتحقيق تفاعل بين جميع الافراد والوصول الى هدف المنظمة.

• اهمية الرقابة: -

وهي صمام الامان في العملية الإدارية فاذا صلحت العملية الرقابية فمن الممكن الارتقاء بمستوى النشاط الإداري بصفه عامه لذلك فان للعملية الرقابية اهمية خاصه من وجهه نظر جميع الأطراف المرتبطة بالعمل الإداري.

• خصائص الرقابة: -

1- تؤدي الى تحقيق الاهداف المرغوبة بدقه مثل تحقيق التكلفة.

2- تركز على الجهود الرقابية التي تساهم فعلا في تحقيق الاهداف.

3- تؤدي الى التغلب على المعوقات التي قد تعوق تحديد الاهداف وعدم كفاءه الفرد او عدم توافر المعلومات لجمع المستويات.

4- تعكس الوسيلة الرقابية المستخدمة في طبيعة العمل المطلوبة.

- 5- تتميز النظم والوسائل الرقابية المستخدمة بالبساطة وتكون مفهومه لجميع الاطراف.
- 6- يسمح النظام والوسائل الرقابية المستخدمة باكتشاف الاخطاء واتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.
- 7- تكون النظم الرقابية اقتاديه بمعنى ان تكون بأقل تكلفه بالمقارنة بالعديد من الرقابة.
- 8- ويمسح لنظام الرقابة باستخدام عده انواع من الوسائل الرقابية.
- 9- تتسمى بالموضوعية في الرقابة بمعنى النظر الى الانحرافات واسبابها.
- 10- تتسمى بالمرونة في تعبير معايير واساليب الرقابة.
- 11- تتسمى القبول وهي معايير واساليب الرقابة مقبولة من الافراد.
- 12- تتركز على الاهتمام بالمستقبل.
- 13- تتميز بالطبع الإنساني.

● مبادئ الرقابة

- 1- مبدا تحقيق الاهداف.
- 2- مبدا الشمول.
- 3- مبدا المعايير الرقابية.
- 4- مبدا تصحيح الأخطاء وصنع الانحراف.
- 5- مبدا الاستثناء.
- 6- مبدا المرونة.
- 7- مبدا الاستمرارية الرقابية.
- 8- الموضوعية والايجاد.
- 9- عدم حق الرقابة.



## • التوجيه: -

ويعتبر التوجيه وظيفة اداريه تعنى وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الاهداف او هو العملية الدائمة اثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان ان سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن التحقيق الجيد للأهداف وهو الدعم الفني والارشاد العملي للقائمين على العمل وساندهم وتنمية قدراتهم لرفع كفاءتهم وتحقيق الاهداف ويعتبر ان التوجيه: هو هدف لأثاره واهتمام العاملين وتوجيه نموهم واستمرارهم كفرد او اعضاء في الجماعة ويتمكنوا من فهم وظيفتهم واداء العمل بفاعليه أكثر.

## • اهداف التوجيه.

- وهي توجيه العاملين بالمؤسسة وارشادهم والعمل على تهيئه الظروف الملائمة لنموهم المهني.
- دراسة العوامل التي تسهل او تعوق للعملية الإنتاجية.
- حل مشكلات العاملين.
- تحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة على تحقيقها وذلك عن طريق الاهتمام بنمو العاملين والاهتمام بالتقدم المهني.
- استخلاص كافة النتائج من التفاعل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- اثاره اهتمام الموظفين بأهداف المؤسسة وحلقة الترابط الازمه بين الاهداف الفردية والاهداف الإدارية.
- توجيه العاملين وتحفيزهم لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق الاهداف.
- تحسين اداء العاملين بالمؤسسة وتطوير اساليب ووسائل عملهم.
- رفع مستوى العامل الى اعلى درجه ممكنه.
- اثاره اهتمام العاملين وتوجيه نموهم المستمر للأفراد والجماعة.
- ارتقاء بنوعيه الانتاج من خلال توفير أفضل الظروف.
- متابعه ما يجب من امور الإدارة واقتباس المناسب منها والتطلع اليها.
- تقييم قدره ودرجه الارتقاء العاملين لأعمالهم وذلك بهدف التعرف على حاجتهم الى التدريب او مدى صلاحيتهم.

- العمل على حسن استغلال الموارد المادية والبشرية والمباني في خدمة اهداف المؤسسة والمحافظة عليها

\* ومن مبادئ التوجيه: -

هي العمل على تطوير نوعيه الفرض المهنية ورفعها الى اعلى درجه ممكنه وذلك من اجل رفع كفاءته الإنتاجية.

احترام الفروق الفردية بين العاملين وتشجيع المتفوقين منهم على الابتكار والمتخلفين على التكليف.

دراسة واقعه للمؤسسة ومعرفه نقاط القوى والضعف حيث تؤدي الى وضع اهداف جديده وحلول جديده لمشكلات الانتاج.

تزويد الرؤساء بالمعرفة العلمية والعملية ذات صلة بإدارتهم وكسبهم لمهارات الازمه لتطوير العمل واتخاذها على الوجه المطلوب.

متابعه الشؤون الإدارية والمالية داخل المؤسسة وكذلك المصروفات الإدارية وسبل الانفاق في المجالات المختلفة.

• خصائص البيروقراطية:

تعتبر البيروقراطية كما استخدمها (فيبر) لا يحمل أي معنى غير مرغوب فيه انما استخدمه ليصف به نمودجا مثاليا للتنظيم ويقوم على اساس فكره التخصص وتقسيم العمل وتوزيع السلطة بين الموظفين واخذ الى ذلك.

الخصائص التالية الهامة جدا

1- تقسيم التنظيم الى عدة مستويات وبشكل هرمي

2- الاعتماد على المسندات والكتابات في كل شي

3- الالتزام التام بالأنظمة والقواعد والتعليمات المؤسسية وان تصف بشموليه والعمومية والثبات النسبي لتحقيق المصلحة العامة

اوضح (فيبر) ان خواص البيروقراطية هي ان تعمل طبقه الموظفين

بالطريقة الآتية: -

1- هناك مبدا نطاق الصلاحيات الثابتة والرسمية التي يتم عاده لتحديد لها عن طريق القواعد أي القوانين او الأنظمة الإدارية.

2- مبادئ الهرم الإداري ومستويات السلطة المتدرجة تعنى نظاما بصوره ناسخه من التراس والمرؤوسين ويتولى فيها الموظف المناسب عالية الاشراف على موظفي المستويات الدنيا ويوفر نثل هذا النظام للفئه المحكومة بإمكانيات استئناف القرار المتخذ في المستويات الدنيا امام السلطة العليا بشكل منظم ومحدد

- قواعد قانونيه وفنيه موضوعيه وعموميه (لا شخصيه) تحديد سلوك الواجب اتباعه التي يطلب تطبيقها تشكيلات متخصصة يتمتع موظفها بمؤهلات محدده ويتم تعيينهم مع اجتياز والاختيارات معينه.

- الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حاله التملك للمركز الإداري وادواته من قبل شاغله أي فصل بين الحياة الشخصية والوظيفة لمنع ترويت الوظائف

- احتساب رواتب نقديه للموظفين تدرج يحسب المرتبة والموقع في السلم الإداري ويحسب طبيعة المهنة.

- الترقية التدرجية حسب الأقدمية وعلى اساس معايير موضوعيه.

- الاستمرارية والثبات للوظيفة العامة بحيث يتم ممارستها بشكل دائم في مأمن من التقنيات السياسية.

- ومن هذا فانه لا علاقة بين النموذج المثالي وبين الفاعلية بل انه يمكن استخلاص نموذج مثالي للمنظمات فأنا نضرب مثلا بالجامعيات ويتصور قائمه.

- باختصاص بيروقراطية. او صفات. التي توجد في الجامعية النموذجية على ان تكون هذه الخصائص البيروقراطية: -

- العضوية الاختيارية: بمعنى ان يتقبل الاعضاء بحرية تامه. تنظيم جهودهم من اجل تحقيق هدف في مشترك ولكن هذه الخلية تجعل تنظيمات اخرى ذات عضويه حره ايضا تختلط بمفهوم (الجمعية) فالشركات تعمل فيها العضوية اختياريًا تمامًا وكذلك جامعه الدراسة فاذا كانت الشركات والجامعات الدراسية تعد جمعيات على اساس معيار العضوية الحرة فان هناك حاجه الى معايير اخرى توضح معالم الصور وتحديداتها.

1- ويتضح لنا من خصائص البيروقراطية في نموذج(فيبر) انه لا يوجد اي اعتبارات شخصيه في العمل او انسانيه حيث تصور فيبر انفصال حياه ومشاعر الموظف الخاصة عن حياته العامة في العاملين بين مصالحه الشخصية وواجباته الرسمية وهو لهذا لايري اي تحيز شخصي في العمل وانعدام اي اثر للاعتبارات الشخصية في التعامل مع الجماهير.

من سمات البيروقراطية اجتماع العاملين لتنفيذ سياسات المؤسسة مما يجعلها ضرورة من ضرورات الحكومات الحديثة.

2- الخصائص الرئيسية للتنظيم البيروقراطي عند (فيبر):

لقد كان ( فيبر ) اول من اعتمد المدخل الاجتماعي ( السوسيولوجيا ) من خلال مساهمته لنظريه في التحليل السياسي الاجتماعي للبيروقراطية موضوعا العلاقة بين ممارسه السلطة الشرعية العقلانية للدولة الحديثة والنموذج البيروقراطي للتنظيم المس تسمى بحرفيه وهرميه الوظائف الإدارية وعموميه ( لا شخصيه ) القواعد القانونية فاتخذت بذلك الطريق امام الدراسات الاجتماعية في مجال الإدارة العامة ويرى ( فيبر ) ان البيروقراطية بالنسبة له هو بمسابه النموذج البديل عن الممارسات الإدارية التي كانت سادته في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي اذا اعتبر التنظيم البيروقراطي نموذجا للهيمنة الشرعية العقلانية الموضوعية ( لا شخصيه ) ولإلغاء المحاباة والتأثيرات الشخصية وقد حدد ( فيبر ) السمات الأتية لنموذج التنظيم البيروقراطي وهي

1- تقسيم مطلق لعمل مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.

2- تسلسل هرمي للوظائف وتحدد فيه اليات مهنيه والخدوع بحيث يجب كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى اعلى منه.

3- تقوم ادارته المكتب الحديث على مستندات مكتوبه يتم حفظها في هيأتها او على شكل مسودات لذلك فهناك طبقه من الموظفين العناوين والكتبة من جميع الانواع ومجموع هؤلاء الموظفين الناشطين في مناصب القطاع العام بالإضافة الى الجهاز التابع لهم من الاشياء المادية والملفات بشكل ما يسمى الدائرة او اسم (المكتب).

4- ادارہ المكاتب. على الاقل ادارہ جميع المكاتب المتخصصة وهذه الإدارة حيث بصره متزايدة على المسئول التنفيذي والموظف وفي المنشأة الخاصة بالقدر نفسه الذي ينطبق ايضا على مسئولي الدولة

5- عندما يتكون المكتب تماما فان النشاطات الرسمية تتطلب كل طاقة العمل لدى المسئول بغض النظر عن حقيقة كونه ساعات دوامه الإجباري في الدائرة قد تكون محدده بشكل صارم في الحالات العادية يكون ذلك نتيجة لتطورات طويلة الاجل خاضعتها الدائرة الخاصة والعامة سابقا كانت الاوضاع معكوسة حيث كانت الاعمال الرسمية تؤدي على انها نشاطات ثانوية.

6- تخضع عمليه ادارہ المكتب قواعد عامه وتكون ثابتة الى حد ما وشامله الى حد ما ويمكن تعاملها ومعرفه هذه القواعد تمثل تعليمات فنيه خاصه يمتلكه المسئولون وتشمل هذه المعرفة مجموعه من القوانين او تصرف الامور الإدارية او التجارية

- الانتظام حيث يمكن اضافہ معيار الانتظام مع اخذ في الاعتبار دائم قرابة هذه المعايير ترابط عضويه منتقيا وجمعيا ثم تسمى (جميعه) وطبيعي ان العملية التي قامت بها الاستخلاص الخصائص معينه او بواقعه معينه.

- ماهي الى عمليه تجريد الواقع على اساس تحديد الصفات البارزة الموجودة دائما في كافة الأمثلة التي كانت موضوع ملاحظه فضلا عن اخضاع هذه الصفات لوجود علاقة منطقيه تربط بينهما.

## الفصل الرابع

العنصر الاول:

نماذج البيروقراطية

اقترح العلماء ثلاث نماذج مختلفة:

1-النموذج الاحتكاري: هو عدم وجود منافسه – عدم الكفاءة

2-النموذج الامتلاك او الاستحواذ: التوسع- التنافسية

3-النموذج الوبيرى: التسلسل الهرمي – الخمول

1.النودج الو يبرى الذي انشاءه عالم الاجتماع الالماني (ماكس فيبر) في هذا النموذج تتميز بالخصائص

التسلسل الهرمي: يتم انشاء البيروقراطية بسلاسل واضحة من وامر بحيث يكون كل شخص له مدير فوقه وفى خدمه المنظمة يوجد شخص يشرف على البيروقراطية بأكملها او تقل السلطة كلما اتجهنا الى الاسفل في هذا التسلسل الهرمي مؤسسه. الاختصاص: البيروقراطيون يتخصصون في المجال التي يعمل فيه. وهذا يوفر الكفاءة الان الخصائص نفعل شي الذي يفهمه جيدا ثم يمرر المهمة الي الخصائص

تقسيم العمل: يتم تقسيم كل مهمة الى مهام أصغر وكل مجموعة مختلفة من الناس نعمل على اجزاء مختلفة من المهمة.

اجراءات التشغيل الموحدة (sop) وتسمى أيضا القواعد الراسمة وهي تبلغ للعمال بكيفية التعامل مع المهام ومواقف التي تواجههم اثناء العمل. والجميع دائما يتبع نفس الاجراءات الزيادة والكفاءة والقدرة على التنبؤ في بعض الاحيان يمكن ان تسبب اجراءات التشغيل الموحدة. في ان تجعل البيروقراطية ببطء

2. نموذج الامتلاك: نموذج الامتلاك يمكن التعرف عليه عده خصائص

.. للتوسع قاده البيروقراطية يسعون دائما الى توسع فهم ميزانيه ومؤسسهها

.. التنازع على النقود البيروقراطية يدافعون عن مسؤولياتهم وموادهم واختصاصهم من المنافسين المحتملين وعلى الرغم من ان البيروقراطية الحكومية لا تعمل من اجل الربح. ولكن رؤساء المؤسسة لا يزالوا يتصارعون على السلطة ويحاولوا التوفيق على بعضهم البعض البيروقراطية الفيدرالية غالبا ما تدخل في تنازع على رأى مؤسسه لديها القدر على اداء مهام معينه

مثال وكالة الاستخبارات المركزية هي المنظمة الأساسية الاستخبارات لكنها توجه منافسه من وكالة في بعض الاحيان يتسبب النزاع بين الوكالات في اعاقه او تأخير تنفيذ السياسات واهدار المال

3. النموذج الاحتكاري. أنصار النموذج الاحتكاري يعتقدون ان البيروقراطية يمكن التعرف عليها عن طريق التنين من الخصائص

. الاحتكار لا تواجه البيروقراطية الفيدرالية أي منافسه حقيقيه وبالتالي فهي تتصرف مثل أي شركه احتكاريه اخرى

عدم الكفاءة: البيروقراطيون يستخدمون مواردهم بشكل غريب كف لأنهم لا يوجد لديهم منافسين.

ويمكن اعتبار هذا النموذج الذي انشاه اداه موضوعيه بمعنى وقوف للمشاهد في طرف وماده الموضوع ولا يمكن ان نتوقع توافر كل الصفات التي تضمنها النموذج المثالي للجمعيات في كل التنظيمات الموجودة حولنا ويقول (ماكس) انه من المستحيل ان البيروقراطية من حيث ان مفهوم عقلي. على الارض الواقع. أي انها المدينة الفاصلة (يوتوبيا) لأنها تعبير يشبه التعبير الاقتصادي في دنيا الاقتصاد فالنموذج المثالي للبيروقراطية وقد استخدم (ويبر) فكره النموذج المثالي من المنظورين:

1. لبيان ان اتجاه النموذج او النمط المثالي موجود في كافة مفاهيم التي تتعلق بالثقافات. وانه تعبير عن الرشد في مواجهه الحقيقة

2. انه اداه للتحليل المنطقي فهو وصف لظهور معينه مثل الرأسمالية او البيروقراطية الى اجزه ولا شك ان التحليل المنطقي والموضوعي يبدأ بمجرد بناء النموذج المثالي وعلى. هذا افان أي تنظيم يكون من هذا المنطلق. بيروقراطية بصوره جزئية او نسبيه وتتوقف درجه بيروقراطية التي يحتويها.

\* النموذج البيروقراطي. ماكس فيبر

هو نظام مثالي للإدارة يقوم على القواعد والاجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية. والتقسيم الواضح للعمل كي يسير العمل لابد ان يعرف كل شخص وظيفته. التدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترتيبات منطقيه وواضحة ومن اهم العلماء الذين اسهموا بدراستهم في هذا المدخل هو ماكس ويبر (1864-1920) عالم الاجتماع الألماني وقد ساهم مساهمه كبيره بتقديم نموذج الخاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي وهذا النموذج في الحقيقة لا يحمل أي من المعاني غير المرغوبة الشائعة الان في الاستخدام العادي للكلمة فالبيروقراطية ترتبط دائما بالتنظيمات الكبيرة الحجم وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل التنظيمية و الإدارية التي تواجهها فمن ناحيه نجد ان العمل الواحد يقسم الى اجزاء صغيره وان العمل الواحد مقسم الى اجزاء صغيره وان العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيره من الافراد ومن ناحيه اخرى يضم التنظيم مستويات اداريه متعددة تجعل عمليه الاتصال رأسيا و افقيا في منتهى الصعوبة ومن ناحيه ثالثه فان العلاقة بين الرئيس و المرؤوس لا تصبح علاقه شخصيه و مباشره بحيث تصعب عمليه تقسيم كفاءه المرؤوسين وفي ظل هذا المناخ المعتقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عمليه تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات و يصبح من الضروري وجود مسالك محدده الاتصال الرسمالي تحدها الإدارة العليا و بذلك تتجرد الوظائف من شي المؤشرات الشخصية و يتضح مما سبق ان البيروقراطية تستهدف الغاء الطالع الشخصي من

حيث توزيع الاعمال او طرق الإدارة والتقسيم . فهي ضرورة لجميه وإذا أمكن للتنظيمات الكبيرة الحجم تحويل المثالية الى واقع فأنها تصبح أفضل شكل تنظيمي ممكن لكن الذي يحدث عادى هو التماذي في تطبيق اللوائح وقوانين والتمسك بهذا الوضع طول تعود العاملين هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتمشى مع المتغيرات يزحف مرض الخمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيا نادر الحدوث او مخالف للوائح والقوانين. من تم تتبرز الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور.

### • اركان النموذج البيروقراطي:

بني ماكس ويبر النموذج البيروقراطي الامثل على الدعائم التالية

1. توزيع الاعمال على اساس وظيفي واضح يستند على

.. التخصص وتوزيع المهام بدقه.

.. التخصيص والتركيز على خبره العاملين في المنظمة وابرازها فيما يعهد إليهم من اعمال

2. تنظيم علاقات الوظائف على اساس تدرج الوظيفي (hierarchy) المستند على السلطة وهذا

.. تنقسم المنظمة الى مستويات تشبه الهرم

.. عدم جواز الاتصال او ممارسه الاعمال الامن خلال هذا التدرج

3. إيجاد مجموعة قواعد التعليمات على موضوعاتها بعض النظر عن أي اعتبار اخر.

.. الاعتماد على هذه القواعد لتضمن وحده التنفيذ في المنظمة مما يؤدي الى التنسيق التلقائي.

.. التركيز على هذه المجموعة هو موظفين موضوعين غير متناثرين بأي اعتبارات شخصيه في معاملاتهم داخل المنظمات مع عملائها هذا يستلزم.

.. التعامل بين افراد المنظمة على اسس غير شخصيه بالمره

.. إيجاد نظام للخدمة في المنظمة يقوم على اسس اعتبار الخدمة فيها مهمة العمر.

.. نظام موضوعي في الاختبار والتعيين

.. نظام مستقر في الاجور والعلاوات والترقيات

.. نظام واضح للتقاعد ومكافأة نهاية الخدمة

.. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية



1. الالتزام الشديد بالقواعد والاجراءات الصادمة
2. بطيء اتخاذ القرارات
3. عدم التكيف مع التعبير التكنولوجي
4. من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الاوقات

\* اسس نموذج التنظيم البيروقراطي المثالي عند ماكس فيبر بهدف ابراز الاسس التي يقوم عليها نموذج التنظيم البيروقراطي عند ماكس لابد من استعراض اصول هذا النموذج المتمثلة في الظروف الاجتماعية والسياسية المحلية والدولية التي احاطت ب فيبر اضافته الى التطرف الى العناصر التي تصفى الطابع المثالي على هذا النموذج .. اصول لنموذج التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر

بدايه من الإشارة الى ان الظروف المجتمعية التي. عاش و تحرك عبرها ماكس و اراد ان ينظر لها وهى بأيجاز شديد ظروف اوروبا بين النصف الثاني من القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين حيث برز صعود الرأسمالية و بدأت ألمانيا طريقها كي تكون مجتمعا رأسماليا صناعيا و التي كانت فتره هدوء و انجاز داخلي فيها تفكير علمي و تراكمات راس المال و التطور التكنولوجي و سيطرت اوروبا على العالم الثالث في افريقيا و اسيا من خلال الاستعمار و اعمال القرصنة و لتجد الإشارة كذلك الى ان نشاه وتطور التنظيم البيروقراطي عمليا مرتبط بنشاه و تطور النظم السياسية و الدول الحديثة و اجهزتها الإدارية. إذا نشاء وترسخ في دول اوروبا الغربية كونها تمتلك التراث الإداري والقانوني الاكبر ثم انتحر في كافة اجهزه الإدارية في العالم بدرجات مختلفة ويرى فيبر ان هذا النموذج التنظيمي يتسم بالكفاءة والعقلانية. ان تنظيم البيروقراطي ينمو ويتقدم بصور واضحة في المجتمعات الاكثر نموا. كالمجتمعات الأوروبية الحديثة سواء كان في ذلك في اداره الدولة او القطاع الخاص وهذا التنظيم البيروقراطي موجود في الدول الرأسمالية على وجه الخصوص انه شكل العقلاني السابق للسيطرة وذلك بفضل قوته المحكمة وثباته وتشدده ونظامه. فالسلطة البيروقراطية بها قدره صارمه وحاسة للتنظيم الإداري وللموظفين بصوره عامه في نفس السباق يرى ماكس (chevalier) ان التنظيم البيروقراطي يجد جذوره في اوروبا الغربية التي تتميز بتراث ادارى قانوني قوه في مجال الإدارة العامة على مستوى الممارسة.

## • الطالع المثالي لنموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر.

اثير جدل حول تأجيل مفهوم النموذج المثالي لدى فيبر فهناك من يرى انه استعاره من غوثي الذي كان يستخدم نموذج في التشريح بل هناك من يذهب الى ابعد من ذلك ويربط النموذج المثالي ب افلاطون حيث جعل الجمهورية الفاضلة نموذجا للدولة اليونانية وقد قدم فيبر تجريديا للتنظيم البيروقراطي وليس نموذج إداريا واقعيا فهو لا يصف لنموذجا إداريا لعينه وهو بهذا قد تفرد بمفهوم النموذج المثالي وهو بناء نظري وجات الدراسة السوسيولوجيا ويقارن مع وضع الفعل الاجتماعي الحالي. وتنشأ النماذج المثالية كما يقول الدراسة المجموعة من الظواهر المنفصلة و المشتته و التي تقوم بالتنسيق لوجهه نظر سابقه مختاره من طرف واحد لأعداد اطار فكري متناسق ومتجانس ولكن بقدر ما يبدو لنا النموذج مثاليا فهو واقعي بمعنى انا الباحث هو الذي يبينه او انطلاقا من الواقع التاريخي او الانى كما يعنى النموذج المثالي من وجهه نظر فيبر بناء عقلي من المفاهيم المجردة ولا يوجد نظيره في الواقع التجريبي وهو أي النموذج المثالي يكون مصمما لأى ظاهره اجتماعيه يساعد في فهم الواقع التجريبي لتلك الظاهرة او لعدده ظواهر من خلال عدده العوامل الفردية المؤشرة باداه أو وسيله التحليل و الاحداث التاريخية الواقعية و المواقف المحددة انه مفهوم محدد تقارن به الموقف الواقعية في الحياه و الافعال التي ندرسها و يذهب فيبر الى ان دراسة الواقع الملموس على هذا النحو تمكنا من الحصول على علاقات سلبية بين عناصر نموذج اما كيف تأسيس النموذج ان هناك محكمين اساسين ينبغي مراعاتها عند صياغه النموذج المثالي وهما.. الإمكانية الموضوعية: حيث تتجسد الإمكانية في عدم تناقص النموذج المثالي مع المعرفة العلمية الكافية السيئة وتعنى ان يكون للعنصر الذي يدخل في بناء النموذج المثالي كما يقصد بالنموذج هنا الحالة المعيارية او القياسية للمنظمة حيث يرى روبنس ان المعيارية هي المفهوم الرئيسي البيروقراطية والمعيارية تعنى وضع قواعد واجراءات محدده لتوجيه سلوك الافراد فإنجاز نشاط محدد وظيفه معينه وان مختلف المنظمات التي تتجزأ اعمالها من خلال عمليات المعيارية وهي مفهوم الرئيسي البيروقراطية.

والتنظيم في حيث نجد التركيز في الولايات المتحدة الامريكية على المنظمة بوصفها مفهوما يتجاوز حدود الإدارة العامة ليشمل كل له علاقة بإدارة الاعمال ذات الصفة العامة والخاصة كما ان التراث الإداري الأوربي يتوافق مع مراحل بناء الدولة الحديثة وتعزيز قوتها وانشاء جهاز ادارى حديث. حيث ان التحولات اللاحقة نحو الليبرالية الاقتصادية و السياسية المستندة الى حرية التجارة و الصناعة و دوله القانون سوف تعطى الجهاز الإداري خصائصه البيروقراطية النهائية من خلال اسم محدد الجهاز الإداري للدولة ومع انتشار النظام الرأسمالي ازداد التوجه نحو بيروقراطية بالعقلانية الرأسمالية اذا تفرض متطلبات الاقتصاد واستخدام هيئه من الموظفين و المهنيين المتخصصين و الاكفاء لأداره الأعمال العامة للدولة وفى ظل هذه

المعطيات النظرية و العملية صمم فيبر في مطلع القرن العشرين نموذج المثلالي للتنظيم البيروقراطي والذي يعتبر افضل اشكال التنظيم ولا يحتوى على معانى سلبية.

وانطلاقا مما سبق فقد عكست النظرية السوسيولوجيا عند فيبر واقع تجربته الشخصية داخل المجتمع الألماني فقد تأثر في دراسته للبيروقراطية بعده عوامل في مقدمتها تجربته التاريخية وخبرته المباشرة بالبيروقراطية الألمانية خاصة للبيروقراطية في تصوره من ناحية الحكومة. بالبيروقراطية الألمانية ويذهب غولدر الى ان البيروقراطية كبناء اجتماعي عم ممارسه وكمثال ثقافي بشكل بالنسبة ل فيبر واقعا شخصيا بحيث يشكل الطراز المركزي لكل البيروقراطيات في تصوره كام يمدنا بالإطار الذي يمكننا في ضوءه فهم سبب تركيز فيبر على بعض المسائل والقضايا الأساسية ويرى فيبر ان هناك اتجاها عاما داخل المجتمع الحديث يتجه له نحو التحول البيروقراطي ويرتبط ذلك التحول البيروقراطية بانتشار النزعة العقلية الرشيدة ويتقدم والعلم. ويذهب الهات بندكس (r. Bendix) وهو باحث في دراسة اعمال فيبر الى ان هناك ثلاث موضوعات اساسية ركز عليها فيبر في دراسته

.. بحث إثر افكار والتوجيهات الدينية والقيمة على الأنشطة الاقتصادية

.. تحليل العلاقة بين التدرج الاجتماعي والافكار الدينية

.. تحليل الملامح المميزة للحضارة الغربية.

\*العنصر الثاني: الايجابيات

### اولا الايجابيات

يعد هذا النموذج بالنسبة لماكس فيبر نمودجا مثاليا ويصلح لكل انواع المنظمات وان اول ميزه ايجابية يمكن تسجيلها لهذا الانموذج هي كونه يمثل النموذج البديل الرفض للممارسات الإدارية في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي إذا انه يدعو الى الشرعية والعقلانية والموضوعية لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية. ومنع احتكار السلطة واستغلالها من قبل اصحاب النفوذ لأغراضهم الشخصية كما انه يجعل العمل الإداري يستند الى القانون والاسلوب العقلاني وليس الى الهواء والميول الشخصية والارتجالية. وهو بذلك يضمن الحقوق ويحقق الدقة والكفاءة والمهنية. وان التأكيد على مركزية اتخاذ القرار. يراد له القضاء على المحاباة والاجتهادات الشخصية وتحقيق التوازن والتكامل والتأكيد على وحده الاوامر والتدفق العمودي للأوامر والمعلومات يراد له تأمين السيطرة والرقابة على سير العمل (chevallier.1986:313) (القريوتي. 219-218-2000)

كما ان هذا الانموذج يتميز بالريادة في تركيز الاهتمام على ظاهره التنظيم. ويعد استجابة للتطلعات الرافضة للأنظمة الاجتماعية السائدة في ذلك الوقت (داغر وصالح.2000:57)

ومن ايجابيات التنظيم البيروقراطي هو ان عموميه وشمولييه واثبات النسبي للقواعد والتعليمات يجعل كل فرد في المنظمة يتمكن من استيعابها وفهمها بدقه ووضوح والتالي ازدياد كفاءه وخبره العاملين وان المنظمة البيروقراطية تحقق الامن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد. وزيادة الرواتب. والاجراءات الثابتة للترقية. والرقابة على الاداء (اميمه الدهان.1992:22)

واخيرا يرى (robbins.2001.423) ان القوة الرئيسة للبيروقراطية هي قدرتها على اداء الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية. وان التأكيد على وضع التخصصات المتشابه بأقسام وظيفيه ينتج عنه الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتقليل من الازدواجية في الافراد العاملين والمعدات. كما انه يرى ان البيروقراطية لا تحتاج الا الى المديرين الاقل موهبه وبالتالي الاقل تكلفه لان تطبيق القواعد والقوانين العمومية لا تحتاج الى مدير يمتلك بصيره نافذه وتفكير خلاق. وان معياريه العمليات والرسمية العالية ومركزيه اتخاذ القرار تجعل الحاجة اقل من مديرين مبدعين وذوي خبره في المستويات الدنيا.

ويتضح مما يتقدم ان التنظيم البيروقراطي ينطوي على كثير من الايجابيات ولا سيما لو تم تطبيقه كما تصوره ماكس فيبر. الا ان التطورات والتحولات على مستوى البيئة المعاصرة وعلى مستوى النظريات المعاصرة في الإدارة كنظريه النظم والنظرية والوقفية قادت الباحثين الى الاعتقاد بعدم ملائمه الانموذج البيروقراطي الا لبعض المنظمات مثل دائرة البريد التي تتسم ببيئتها بالثبات النسبي والتأكد وتتميز انشطتها بالمعيارية والروتينية وان مثل هذه المنظمات نادره في البيئة المعاصرة.

وكمثال لهذه المنظمات منشأة (United parcel serves UPS) وهي منشأة توزيع أميركية تتنافس بنجاحة مع us post office دائرة بريد الولايات المتحدة الأميركية من خلال تشديدها على الكفاءة في العمليات. والتخصص. والرسمية. والتحديد الوظائف وسلسله الاوامر الواضحة والتسلسل الهرمي للسلطة متكونه من ثمانية مستويات اداريه والاجراءات والسياسات المكتوبة والتي يتم تنفيذها روتينيا (Ivancevich.. 2002.588) ومع ذلك فقد اظهر الوقع التطبيقي للنموذج البيروقراطي في البيئة المعاصرة انه يعاني من الكثير من السلبيات التي تجعله غير قادر على الاستجابة للتغيرات المتسارعة

## • مزايا البيروقراطية

1-المقدرة على إبراز وإنفاذ السلطة بطريقة موحدة ومتماسكة يعد من أبرز إيجابيات البيروقراطية، وتهدف إلى ترقية طرق العمل والأداء والنظم التي تعمل بها المؤسسات والحكومات.

2-تقسيم العمل والتخصص، ويعني تقسيم الأعمال في المؤسسة إلى عدة خطوات يتم اختيار من يعملون بها حسب درجة تخصصهم.

3-التسلسل الرئاسي، ويعني وجود عدة مستويات إدارية متفاوتة، يتبع كل منها المستوى الذي يعلوه، مما يجعل التنظيم على شكل هرم تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا لأعلى.

4-الرسمية وتقنين الإجراءات، ويعني وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل، بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفه رسمية وليس بصفة شخصية، ولا يوجد هناك أي تمييز بين من تقدم إليهم الخدمات.

5 -يكون التعيين والترقية على أساس الجدارة، حيث تقتضي البيروقراطية اختيار الموظفين وترقيتهم بالاعتماد على كفاءتهم ومؤهلاتهم، مما يكفل الأداء المتميز للمؤسسات.

6 - يرى ماكس فيبر ان للبيروقراطية مزايا عديدة في تنظيم العمل الإداري داخل الدولة ويحدد المزايا فيما يلي

- 1.. ..تتيح البيروقراطية الدقة في العمل
- 2.. ..من مزايا البيروقراطية الاستمرار في العمل
- 3.. ..تتيح البيروقراطية المعرفة الكاملة بالمستندات
- 4.. ..الخضوع الكامل للرؤساء
- 5.. ..تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل

### • نموذج البيروقراطية الايجابية..

يشير "ماكس فيبر إلى أن البيروقراطية هي أعلى أشكال التنظيم وأقدرها على تحقيق الأهداف، وهي إذا ما قورنت بالتنظيمات الأخرى تصبح كمن يقارن بين الإنتاج بماكينات والإنتاج بدون ماكينات.

• ولناخذ مثالا لتوضيح ما يقصده "ماكس فيبر ":

إذا افترضنا أننا في حاجة إلى تنظيم عددا كبيرا من الأفراد، وليكن ألف رجل ... فإن أحد أفضل طرق تنظيمهم على شكل مجموعة متعاونة هي أن يكون هناك قائدا للمجموعة، ويكون كل فرد

على اتصال مباشر بالقائد.. ولكن مثل هذا التنظيم مستحيل التنفيذ عمليا، فهل في استطاعة قائد واحد أن يكون على اتصال دائم ومباشر بألف رجل ويوجه أنشطتهم ويتابع أعمالهم؟

الإجابة قطعاً بالنفي.. إذن يمكن اقتراح بعض أشكال تفويض السلطة، وتوزيع المسؤولية وذلك عن طريق خلق مجموعة من المفوضين يقفون في مستوى وسط بين القائد والقائمين بالتنفيذ، ومتى وجدت هذه المجموعة نكون بإزاء "تنظيم بيروقراطي".

ويتجه كل تنظيم إلى تكوين وتنمية هذه المجموعة كما في الحكومات، والنقابات والمعاهد التعليمية، والمؤسسات التجارية والصناعية... الخ.

إذن فالبيروقراطية هي نوع من التنظيم الاجتماعي لإدارة شؤون تنظيم رسمي، ويمكن النظر إليها كابتكار اجتماعي لإدارة مجموعة غير متجانسة من الأفراد في نشاط مشترك، أو قل هي امتداد منطقي للإدارة عندما يكون من المستحيل لشخص واحد أن يقوم بجميع الوظائف الإدارية.

وتهدف البيروقراطية كما تخيلها " فيبر " إلى اتخاذ القرارات الرشيدة، وتحقيق الإدارة الفعالة، وتركيز رسم السياسات في القمة بينما يتم التنفيذ بسرعة وبدقة في المستويات السفلى، وهو أمر تضمنه ضوابط أو عناصر محددة يمكن أن نطلق عليها اسم " خصائص البيروقراطية " والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

#### • خصائص البيروقراطية في صورتها المثالية:

1. تقسيم واضح للعمل توزع بمقتضاه الأعمال المعتادة بطريقة محددة تأخذ شكل الواجبات الرسمية.
  2. ترتيب الوظائف في شكل هرمي متدرج (هيراركي) ينتج عنه سلسلة من الأوامر.. " مبدأ التسلسل الإداري "
  3. تخضع جميع الأنشطة في البيروقراطية لقواعد مطلقة تطبق بطريقة موحدة في كل الحالات بعد تحليل المشكلة إلى عناصر، وكل عنصر يخضع للقواعد والتعليمات الموضوعية.
  4. يتصرف البيروقراطيون بطريقة غير شخصية عند تطبيق القواعد.
  5. تعتمد معايير الاختيار في تعيين الأفراد على مؤهلات المتقدمين، وعلى ضوء المعايير الموضوعية والخاصة بكل عمل والتي يضعها الراسميون في التنظيم البيروقراطي.
- ولننظر إلى المميزات التي يمكن جنيها من جراء ذلك:

1. يؤدي تقسيم الواجبات في البيروقراطية إلى إمكانية الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الطاقات البشرية.
  2. ينتج عن مبدأ التسلسل الإداري أن الرسميين في المستويات السفلى لا يقومون برسم السياسات والتي غالبا ما تحتاج إلى كفاءات، وتتنحصر مهمتهم في تنفيذ السياسات الموضوعة من أعلى.
  3. تتخذ القرارات بسرعة لأنها ليست إلا مسألة تطبيق للقواعد، وتكون مهمة الأشراف سهلة من أعلى لأنهم لن يقيموا القرارات ولكن يتأكدون فقط من اتفاقها مع القواعد.
  4. يمكن التنبؤ بالقرارات التي يتخذها الرسميون... ف طالما أن هناك قواعد محددة تتخذ القرارات على أساسها، فإنه ليس من المتوقع أن تتغير القرارات مهما تغير الأفراد.
  5. إن التعيين أو الترقية على أسس موضوعية من قبل التنظيم تقوم على نظام الدور وتغلفها ضمانات، أمر ينادى بها عن أية اعتبارات شخصية.
- ويمكننا أن نلمس مدى أهمية هذه الجوانب المميزة في التنظيم البيروقراطي خاصة إذا عرفنا أن ظهور هذا النموذج التنظيمي كان انعكاسا ورد فعل للتحيزات الشخصية والمحسوبية والقسوة والقرارات التحكيمية التي كانت سائدة في أيام الثورة الصناعية الأولى.
- ولكن ما الذي حدث؟ فما سبق يؤكد على أن البيروقراطية في مقدورها جعل أي تنظيم ذا كفاية عالية.. ولماذا إذن نلصق بالبيروقراطية جماع السالب؟
- في الواقع أن المميزات السابقة والتي في مقدورها تحقيق الكفاية هي نفسها المسئولة عما آلت إليه الأمور، وفيما يلي جوانب الضعف المقابلة لجوانب القوة في التنظيم البيروقراطي والتي يمكن رصدها بسهولة:

#### • جوانب الضعف في البيروقراطية

1. في كثير من الأحيان تتعارض القرارات التي تتخذ على أساس القواعد المطلقة مع المنطق السليم، وقد لا تتفق مع احتياجات الموقف المعين.
2. إن تجزئة المشكلة المعروضة إلى عناصر حتى يتاح إخضاع كل عنصر للقواعد والتعليمات يفقد المشكلة تكاملها من وجهة نظر صاحبها، فهي لا تبحث ككل.. ولعل شكاوى الجمهور من البيروقراطية تأتي إلى حد كبير من هذه الناحية.

3. لا يستطيع الأفراد في المستويات السفلى من التنظيم تقديم حلول فعالة، وإن كان في مقدورهم بحكم الرصد المباشر للمشكلة، لأن هذا الأمر ليس من سلطتهم، وكل ما يستطيعون فعله هو التقدم بمقترحات للمستويات العليا لترجم على شكل قواعد جديدة، وهي أفكار تمر بمسالك بطيئة، فلا يتمكن التنظيم من التكيف بسرعة مع التغير في البيئة المحيطة به والمشاكل التي تواجهه، فتزداد الأمور سوءاً.

4. لا يمكن للجماهير أن تؤثر على أعمال الأفراد في المستويات السفلى بطريقة مباشرة لأنهم فقط يطبقوا القواعد، وبذلك تنفصل البيروقراطية عن الجماهير، وهو ما يثير استيائهم وسخطهم.

5. تؤدي الضمانات الوظيفية والتي منها الأخذ بقاعدة الأقدمية في الترقى والأجر الثابت المستمر والمستقل عن الإنتاجية إلى الكسل والجمود والتراخي وواد الابتكار، بل والإبقاء على الأفراد غير الأكفاء في التنظيم.

وعلى ما يبدو أن الجوانب الضعيفة طغت على الجوانب القوية في الحياة العملية وخاصة في مجتمعاتنا العربية، مما جعل كلمة بيروقراطية تفقد معناها الإيجابي، وتصبح في نظر البعض مرضاً يصيب التنظيمات، وهو ما دفع كثير من الباحثين إلى محاولة معالجة نقاط الضعف وابتكار نظم إدارية تتلافى هذه العيوب.

إذن نستطيع أن نقرر أن آليات القالب البيروقراطي نفسه وديناميكيته مسئولة عن تفشي الصورة السلبية للبيروقراطية، بل قد نذهب إلى أبعد من ذلك لنقرر أنها \_ أعني هذه الآليات - مسئولة عن نشأة الشخصيات البيروقراطية المتعارف عليها اليوم.

### • إيجابيات التنظيم البيروقراطي

#### • يزدهر الإبداع داخل البيروقراطية

على الرغم من أن البيروقراطية غالباً ما يُنظر إليها على أنها كتلة كبيرة من القواعد واللوائح، إلا أنها أيضاً مكان تكون فيه المسؤولية إلزامية، غالباً ما يتمتع الأشخاص الذين يعملون داخل بيروقراطية بمستوى تعليمي أعلى من عامة الناس، ولديهم المزيد من التوجيه الذاتي، وأكثر انفتاحاً، ويتبنون إبداعهم بطرق تعزز الصالح العام مقارنة بأولئك الذين ليسوا بيروقراطيين.

#### • يتم إنشاء أفضل الممارسات

قد تبدو القواعد واللوائح مرهقة في بعض الأحيان، ولكن يتم وضعها لإنشاء أفضل الممارسات، في الهياكل الحكومية والشركات، يمكن أن يؤدي إنشاء أفضل الممارسات إلى توفير الوقت



والمال عند اتباعها حرفياً، على الرغم من أن إنشاء أفضل الممارسات قد يكلف أحياناً أكثر من المدخرات التي توفرها، فإن هذه القواعد تخلق نتائج متسقة تسمح بإمكانية التنبؤ بالنتائج.

### • يتم توفير الأمن الوظيفي

يخلق هيكل البيروقراطية المزيد من الأمن الوظيفي أكثر من الأشكال الأخرى للرقابة، إذا التزم العامل بالقواعد واللوائح التي تحكم منصبه، فسيتم منحه مزايا محددة وراتباً ثابتاً يتيح له عيش نمط الحياة الذي يريده، سيتم تضمين التأمين الصحي ووقت الإجازة وحتى معاش التقاعد كجزء من الأمن الذي يمكن أن توفره البيروقراطية، وكان هذا من ضمن اسباب ظهور البيروقراطية.

### • لا تشجع المحاباة

في البيروقراطية التي تدار بنجاح ، تخلق الطبيعة غير الشخصية للعلاقات التي يتم تشكيلها مزايا فريدة ، إنه يخلق هيكلًا حيث المساواة هي نقطة التركيز ، لا تؤثر الصداقات على النتائج التي يتم إنشاؤها ، الضغط السياسي ثانوي بالنسبة إلى النفوذ الذي يأتي مع القيام بعمل جيد ومتسق ، يؤدي هذا إلى إنشاء خط بداية حيث يتمتع كل فرد بنفس فرصة النجاح مما يسمح للناس بوضع قواعد محددة للإنتاجية ، وتسمح هذه القواعد للمديرين بالإشراف على الإنتاج بثقة لأنه تم تحديد كل إجراء ، كل شيء يمر عبر تسلسل القيادة بحيث يكون هناك مستوى من المساواة الفردية داخل الهيكل لأنه بيئة قائمة على الفريق ، ولكن دون أدنى شك بشأن من هو المسؤول.

### • تشجيع التخصص

لأن الكفاءة هي المحور الأساسي للبيروقراطية، هناك تشجيع على المستوى المجتمعي لمتابعة التخصص في مجال معين، هدف العامل هو تحقيق أعلى منصب ممكن ضمن هذا التخصص لخلق أفضل نتيجة شخصية ممكنة، ومن خلال تشجيع التخصص، تعمل البيروقراطية بشكل طبيعي على تعزيز حل المشكلات وفعالية التكلفة في نفس الوقت، يتم وضع أفضل الأشخاص في أفضل الوظائف.

### • خلق القدرة على التنبؤ

في البيروقراطية، يتم تحديد الهدف الأساسي الذي يجب تحقيقه، ثم يتم وضع القواعد واللوائح بحيث يمكن للأشخاص داخل هذا الهيكل التحرك نحو تحقيق هذا الهدف بطريقة محددة، وعلى الرغم من أنه سيكون هناك دائماً عدم القدرة على التنبؤ في أي نظام لأن البشر يرتكبون أخطاء، فإن الإرشادات المضمنة في هذا الهيكل تجعل النتائج المستقبلية أكثر قابلية للتنبؤ مما لو لم تكن الهياكل موجودة.

## • توفير الأساس لقابلية التوسع

تخلق الكفاءات إمكانية زيادة الإنتاجية من كل عامل، تسمح القواعد واللوائح للعديد من العمال بالعمل بنفس الطريقة، مما يزيد الإنتاجية بشكل أكبر.

هذه هي الطريقة التي تشجع بها البيروقراطية العمل ضمن اقتصاد الحجم، سواء كان لدى القسم عامل واحد أو 100 عامل، فإن القواعد المعمول بها تخلق كفاءة مشتركة حيث ينتج كل عامل نتائج مماثلة بحيث يمكن تحقيق نتيجة بأي حجم.

يمكن إتمام عمليات الاندماج والاستحواذ بسرعة وسهولة

بسبب الطبيعة الآلية للبيروقراطية، يمكن بسهولة دمج المنظمات أو الهياكل الحكومية التي لديها سياسات وإجراءات مطبقة، ويتيح ذلك إكمال عملية الاندماج والاستحواذ بسهولة نسبية لأن معظم العاملين في كلتا البيئتين يعملون بالفعل بطرق مماثلة، في ظل البيروقراطية، من الأسهل التكيف مع التغييرات الصغيرة في مشهد مشابه، خاصة عندما تكون المهمة الإجمالية متشابهة

## • تركيز السلطة

تحدد البيروقراطية دوارا وواجبات محددة مما يسمح للناس بوضع قواعد محدده للإنتاجية تسمح هذه القواعد للمديرين بالأشراف على الانتاج بثقة لأنه تم تحديد كل الاجراء

## • تنشئ أفضل قواعد

يمكن ان يؤدي انشاء القواعد واللوائح الى توفير الوقت والمال عند اتباعها حرفيا.

## العنصر الثالث:

\*ثانيا- السلبيات

لابد من الإشارة ابتداء الى اهمية التطورات التي حصلت في الفكر الاداري والتي قادت الى انطلاقة النظريات السلوكية والعلاقات الانسانية في الثلاثينات من القرن الماضي بعد دراسات هوثورن التي اجراها فريق من الباحثين بقيادة آلت ونن مايو Elton Mayo في مصانع وسترن الكتريك في الولايات المتحدة للفترة 1932 – 1927 والتي تمخضت عن انتقاد مبادئ الادارة العلمية والنظرية البيروقراطية من خلال تأكيدها على الجوانب النفسية والاجتماعية والعلاقات الانسانية الغير رسمية (اميمة الدهان 26:19) الدراسات في حقل الادارة بدأت تستقطب اهتمام الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم السياسة على خلفية التحولات الكبيرة التي حدثت في المجتمعات الغربية التي ادت الى ظهور نظم سياسية واجتماعية وثقافية جديدة، وتصادت الدعوات للعدالة والحرية والديمقراطية وظهور نقابات العمال بوصفها قوة ضاغطة ومؤثرة للدفاع عن العاملين، وتنوع الانتاج، ونقص الاسواق، وازدياد عدد المنظمات، كل ذلك تطلب اشكال تنظيمية اكثر استجابة للبيئة الجديدة (داغرو صالح، 2000: 83). ان استمرار وتسارع هذه التغيرات لفت انتباه الباحثين، في مجال المنظمات، منذ الخمسينات، الى اهمية متغير البيئة الخارجية الذي كان قد تجاهلته النظريات التقليدية والسلوكية بسبب الثبات النسبي لعوامله، اذ كان كل من التقليديين والسلوكيين ينظرون الى المنظمة والجهاز الاداري بوصفها نظم مغلقة ومعزولة عن البيئة الخارجية أو على الاقل لا تتأثر بها كثيرا فكانوا يركزون على العمليات الداخلية. ان هذه التحولات قادت الباحثين الى التفكير بمدخل ونظريات جديدة تتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة وتستجيب لها. فلم يعد مقبولا النظر الى المنظمات كنظم مغلقة إنما

النظر اليها كنظم مجتمعية مفتوحة ومتفاعلة مع بيئتها الخارجية (داغر و صالح، 2000: 109). فرغم ايجابيات التنظيم البيروقراطي، كشفت هذه التطورات عن الكثير من السلبيات ونقاط الضعف التي ظهرت في التطبيق والتي جعلته يمثل عائقا امام التقدم ومواكبة التغيرات حتى أصبح يمثل مشكلة حقيقية تعاني منها اغلب الاجهزة الادارية التي رسخت فيها الظاهرة البيروقراطية حتى يومنا هذا. وقد اثبتت الدراسات والنظريات الادارية الحديثة عدم قدرة النموذج البيروقراطي على مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة. وقد أشار الباحثون إلى العديد من العيوب التي برزت مع التطبيق لهذا النموذج التنظيمي

يمكن تحديدها بالآتي:

1- يعد هذا الانموذج انموذجا آليا يهدف الى تشغيل المنظمة بطريقة ميكانيكية من خلال التحديد المسبق

2- يفترض الانموذج البيروقراطي ان هناك طريقة واحدة مثلى للعمل والسلوك من خلال عمومية القواعد القانونية والإجرائية، مما يجعله يصدم بالواقع الذي ينطوي على حالات ومواقف مختلفة كل منها يحتاج الى طريقة مختلفة في التعامل (Daft,) (داغر وصالح)، كما تؤكد ذلك النظرية الموقفة.

3- النظر الى المنظمة والجهاز الاداري كنظام مغلق لا علاقة له بالبيئة الخارجية، وهذا يتناقض مع الواقع ومع الفكر الاداري الحديث اذ ان المنظمة في تفاعل دائم ومستمر مع البيئة الخارجية، كما تؤكد ذلك نظرية النظم المفتوحة التي تنظر الى المنظمة كنظام مفتوح يأخذ مدخلا ته من البيئة ثم يجري عليها عمليات تحويلية التعود الى البيئة كمخرجات على شكل سلع وخدمات 14 (Daft, 2001)؛ (داغر وصالح)

4- تعثر العمل الوظيفي وحالة من "الحلقات المفرغة وصعوبة تصحيح الأخطاء، فلو ظهر عند التطبيق أن إحدى القواعد القانونية لا تسمح بإنجاز بعض النشاطات المحددة مسبقا، فإن الضغوط التي تتولد عن هذه الحالة سوف لن تؤدي الى إلغاء تلك القاعدة القانونية بل الى تقويتها بسبب عدم المرونة القانونية ويسبب مركزية اتخاذ القرار وصعوبة الاتصال والتكيف. أن ذلك سوف يؤدي الى ضياع الحقوق والى عدم جودة الأداء الوظيفي، وهذا يؤدي حتما الى حالات التذمر والاعتراض من قبل المواطنين والمتعاملين مع الجهاز الاداري او المنظمة أو من قبل بعض الموظفين، وان الوسيلة الوحيدة للرد على هذه الاعتراضات تركز على إعداد لوائح قانونية عمومية جديدة وعلى تقوية المركزية. كما أن هذه الحالة قد يستغلها بعض الأفراد أو المجموعات في الجهاز الاداري او المنظمة لتحسين مراكزهم والحصول على امتيازات غير عادلة مما يدفع الادارة العليا في قمة الهرم الى إصدار لوائح قانونية جديدة وزيادة المركزية للحد من تلك الامتيازات المفرطة وهكذا

والموقف والرسمي الغير مرن لسلوكيات الافراد العاملين، بمعنى التعامل مع العنصر البشري كآلة مع إهمال العلاقات والمشاعر الانسانية والاجتماعية والدوافع النفسية والمعنوية

5- ويشير (Robbins,) الى ان الاهتمام الزائد في إتباع القواعد القانونية يؤدي الى صعوبة تعديل هذه القوانين عندما لا تتوافق مع بعض الحالات، كما أنه يرى ان التأكيد الزائد على التخصص يخلق وحدات فرعية متصارعة تكون فيها الأهداف الفرعية طاغية على الأهداف الكلية للمنظمة.

6- وان التمسك بالإجراءات والأنظمة الرسمية قد يكون حجة لتبرير القصور في الأداء على اعتبار ما يتم عمله هو ما تنص عليه التعليمات والإجراءات وإنها السبب في القصور (القيوتي، (اميمة الدهان)).

7- ويرى (داغر وصالح) ان كثرة اللوائح القانونية العمومية والمركزية يؤدي إلى كثرة القيود الإجرائية في تنفيذ العمل الإداري مما يسبب نقاط اختناق مستمرة تؤدي إلى شل العمل وهبوط كفاءته، وان اعتماد مبدأ الأقدمية في الترقية يقلل من اهتمام العاملين بالمبادرة تجاه العمل وهذا يتعارض مع مبدأ الحوافز وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الانتاجية. (235-1963234)

8- ويشير Crozier في دراسته للظاهرة البيروقراطية، إلى ان التسلسل الهرمي يجعل كل مستوى منعزلاً عن المستويات الأخرى، العليا منها والدنيا مما يسبب صعوبة في عملية الاتصال الضرورية لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة وهذا يقلل من فرص التطوير والأداء بمستوى عال، وكنتيجة لحالة الانعزال هذه نجد هناك ميولا في كل مستوى أو مجموعة نحو التعامل بروحية التضامن Esprit de Corps اتجاه المستويات أو المجموعات الأخرى. وقد يؤدي ذلك إلى تركيز المجموعات المختلفة على أهدافها الخاصة وبالتالي إلى فقدان النظرة الشمولية مما يؤثر سلباً على الاهداف العامة (2152000: 3 ^ g). وان التشديد على الاجراءات قد يحولها إلى اهداف بحد ذاتها بدل ان تكون وسيلة لتحقيق الاهداف (اميمة الدهان،

9- ويرى (Crozier, 1963:234) ان الفرد العامل ضمن التنظيم البيروقراطي يتعرض عادة إلى ضغط شديد يتمثل في ان أداءه يقاس بمدى تطبيقه للوائح القانونية، وانه لا يجد الفرصة للتعبير عن قابلياته ومبادراته، كما أن التشديد على الاتصالات الرسمية من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات لا يترك الفرصة للفرد للاستفسار والمناقشة (اميمة الدهان، 1992: 23)

10- ويؤكد (crozier) بأنه في ظل النظام الرسمي والقانوني تنشأ علاقات مصالح شخصية بين الرؤساء والمرؤوسين على حساب سير العمل الوظيفي إذ يستخدم الطرفين لغة مزدوجة، فظاهراً ورسمياً هناك التزام بالقوانين والإجراءات، وفي ذات الوقت، يحصل صراع ومفاوضات بطريقة غامضة وخفية بهدف الكسب الشخصي على حساب الصالح العام.

11- كما تحصل علاقات نفوذ خارج خط سلم السلطة المعتاد إذ يمارس الذين يسيطرون على مصادر المعلومات نفوذ أو سلطة على أولئك الذين يتأثرون بحالة الشك وعدم التأكد المتعلقة بالأنظمة والقواعد المتوقعة فيكون بعض الأفراد أو بعض المجموعات في موقع قوة (سلطة) غير مشروعة قانوناً يمارسونها على (Crozier: 1963:236 y) تجدر الإشارة هنا إلى حقيقة

تفرض وجودها في اي منظمة وقد اهتمت بها النظريات الادارية الحديثة واغفلها التنظيم البيروقراطي الا وهي وجود التنظيم الغير الرسمي الى جانب التنظيم الرسمي والذي يتطلب اهتمام الادارة به والتعامل معه وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة. |

12- مركزية سلطة اتخاذ القرار وصعوبة الاتصال وبالتالي صعوبة الحصول على معلومات أكيدة ومفصلة ومتعلقة فعلا بالمشاكل الانسانية والوظيفية، يؤدي الى حصول ارتباك في العمل بسبب عدم ملائمة بعض القرارات او خطاها او عدم عدالتها وما يتبع ذلك من مشاكل وضياح للحقوق، فان الذين يقررون لا يتعاملون بشكل مباشر مع المشاكل التي يتخذون القرارات بصدد، وان الذين هم في الميدان

ويعرفون مشاكلهم لا يمتلكون السلطات الضرورية لاتخاذ القرار بالوقت المناسب

(Crozier, 1963:233)

ويرى الباحث انه لا يمكن معالجة هذه السلبية الا من خلال مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وتفويضها السلطات اللازمة لذلك وإذا ما حصل ذلك تكون قد ابتعدنا عن مبدأ أساسي من مبادئ التنظيم البيروقراطي وهو مبدأ المركزية.

13- صعوبة استجابة التنظيم البيروقراطي للتغيير: يؤكد (Crozier) أن التنظيم

من المديرين النمط الروتيني، والنمط الاستبدادي:

البيروقراطي غير قادر على تصحيح أخطائه بسبب جموده وعدم مرونته، وهو لا يستطيع ان يتكيف بسهولة للتغيير ويميل إلى مقاومته مما يؤثر سلبا على نوعية منتجاته وخدماته التي يقدمها، وان أسباب ذلك تعود بالدرجة الأولى إلى عدم إعطاء هامش من المبادرة للمستويات الدنيا المتعاملة بشكل مباشر مع المشكلات الفعلية اذ ان القرارات المتعلقة بأقل تغيير تتخذ على مستوى القمة، وأن تقييد نظام الاتصالات لا يمكن الادارة العليا ان تتلقى تحذيرات مسبقة ولا إجراء توقعات ناجحة، واذا ما تم أخيرا إخطارها فإنها تجد نفسها أمام صعوبة كبيرة لاتخاذ قرارات مناسبة بسبب نقل اللوائح القانونية.

14- سلبيات المديرين البيروقراطيين: يرى (البياح، 1985: 78-83) أن التنظيم البيروقراطي

افرز نمطين

- النمط الروتيني:

\* قليل الاهتمام بالإنتاج والعمل، كثير الاهتمام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

- قليل الاهتمام بالعاملين ومبادراتهم، كثير الاهتمام برئيسه المباشر وكل من يؤثر في مركزه الوظيفي.

قليل الاهتمام بالتحفيز والعقوبة والتطوير والتغيير، كثير الاهتمام بما هو مدون على الورق ومحاضر الجلسات والاجتماعات والمذكرات الرسمية وذلك دفعا للمسؤولية.

ب - النمط الاستبدادي:

ه كثير الاهتمام بالإنتاج والعمل، قليل الاهتمام بالعاملين.

\* كثير الاهتمام بالسلطة والعقوبة والتخويف، قليل الاهتمام بالتحفيز. \* يقلل من أهمية منجزات مرؤوسيه أمامهم وينسبها لشخصه امام رؤساءه. \* قليل الاهتمام بالعدالة ويستخدم لغة مزدوجة في تعامله، مع مرؤوسيه، فتعامله مع اصحاب التأثير على مركزه الوظيفي ممن ينتمون الى "الجماعات الضاغطة" غير تعامله مع عامة العاملين، اذ يتعامل بالقوانين والأنظمة الادارية الصارمة مع الضعفاء من العاملين وبمرونة ولين مع أصحاب التأثير.

لديه نزعة استبدادية وحب الظهور والتسلط ولا يهتم بالعلاقات الانسانية ومعنويات العاملين. ويفرض رقابة مشددة ولا يثق بأحد، ولا ينظر للأخطاء بوصفها فرصة للتعلم، إنما يعدها أسرا متعمدا ويتمادي في فرض العقوبات على مرتكبيها، في وقت، لا يعترف فيه بأخطائه وقد ينسبها الى غيره، وبذلك تصبح العلاقات داخل المنظمة متوترة ومتشعبة والمعنويات هابطة والإنتاجية متدنية.

وتزداد حالات التذمر والشكوى وسعي بعض العاملين الانتقال إلى منظمات اخرى.

15- العلاقة السلبية للجهاز الاداري البيروقراطي بالمواطنين، فبسبب مبدأ التحفظ والغموض والسرية تشوب هذه العلاقة حالة من عدم المرونة والتسلط والنظرة الأحادية الجانب، والنظرة القانونية البحتة في التعامل مع المواطن دون الأخذ بالاعتبار للحالات الواقعية والإنسانية وتطلعات الفئات الاجتماعية المختلفة والتي يفترض ان تؤثر في تركيبيية السلطة، فضلا عن صعوبة وبطئ انجاز المعاملات والالتفاف على القانون والتذرع به مما يؤدي الى ضياع حقوق المواطن دون امتلاكه أي وسيلة للدفاع ولا النظر في كيفية سير الاجراءات الادارية المتعلقة بحالته، وهذا قد يؤدي الى التذمر والاعتراض مما يدفع الادارة العليا الى اصدار لوائح قانونية اكثر صلابة لتعزيز سلطاتها في الإخضاع وردع مظاهر التذمر والاعتراض (3/986

(Chevalier) رغم إيجابيات، تلك هي سلبيات النموذج البيروقراطي التي ظهرت في التطبيق ولا سيما في ظل البيئة المعاصرة المتغيرة، اذ انتشر في مختلف الأجهزة الادارية في العالم بمستويات متفاوتة بحسب تفاوت النظم السياسية والاجتماعية. ومع توالي التحولات ولا سيما في المجتمعات الغربية نحو الديمقراطية والحرية السياسية والاجتماعية توالت الجهود العلمية النظرية والعملية للبحث عن نماذج جديدة للتنظيم بديلة عن الانموذج البيروقراطي وأكثر استجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة

### \*العنصر الرابع: نماذج البيروقراطية في مرتون

اولا - نماذج البيروقراطية

نموذج مرتون البيروقراطية

تقوم افكار مارتون على اساس الاهتمام بالأثر السلبية على ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى أن الافراد في التنظيمات البيروقراطية يعتمدون الى التعميم من المواقف التي لا يجوز فيه استخدام نفس السلوك وتقوم نظرية مرتون على اساس الفروض الاتية

1- ان الادارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة أي ان هناك طلبا للرقابة على الافراد اثناء تأديتهم واجباتهم

2- ان الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد ان الادارات تسعى الى ان تزيد من درجه اعتمادها على سلوك الأفراد

3- ان هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجه الاعتماد على سلوك الافراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبه الافراد ومساءلتهم ويترتب على هذا الفروض الاتي:

1- تقليل مدي العلاقات الشخصية بين اعضاء التنظيم إذا تصبح تلك العلاقات اساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف



- 2- تصبح القواعد والاجراءات الرسمية امرا طبيعيا بالنسبة للأفراد ويصير هضمها واختزانها بواسطتهم أي تتم عملية اكتساب لتلك القواعد والاجراءات لتصبح الاساس العادي لتصرف الفرد
- 3- يصبح اساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات لكل فئة او طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم

ثانيا: نموذج سيلزرنك للبيروقراطية

بينما يركز مرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لطلب الادارة العليا تحقيق قدر أكبر من الرقابة

سليزرنك يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد في النموذجين فكلاهما يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد في النموذجين فكلاهما يسعى الى اظهار كيف ان الرغبة في الرقابة واستخدام اساليب رقابة حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة تنشأ من مشاكل المتعلقة بوجود العلاقات الانسانية أغفل we bar اهميتها في نمودجة المثالي ويسير النموذج على النسق الاتي

1- هناك طلب مزاييد من قبل الإدارة العليا الاحكام الرقابة على التنظيم

2- نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب الافراد الذين فوضت إليهم السلطة على اعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد اقل من المشاكل وبالتالي يكتبون خبره اعلى في مجالات عمل محدودة

3- وعلى هذا الأساس فان تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين اهداف التنظيم وبين الانجازات الفعلية الامر الذي يشجع على مزيد من التفويض للسلطة ساعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل

4- هذه المتفرقات والاختلافات بين اهداف الاجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي الى نشأة الصراع بين اهداف الاجزاء وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمداً بصفة متزايدة على اعتبارات والاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدة وخاصة إذا لم تكن الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار

ثالثاً: نموذج جولد نر

يشترك جولد نر مع النموذجين السابقين في كونه يسعى الى ابراز اثار التنظيم البيروقراطي وما يحدث فيه من نتائج غير متوقعة ولا مرغوبه بالفعل خصائص التنظيم ذاتها ويخرج جولد نر بنتيجة اساسية هي انها في التنظيمات البيروقراطية فإن نظاماً للرقابة والمحافظة على توازن واستقرار جزء من التنظيم الكبير يؤدي في نهاية الامر الى الاخلال بالنظام الكبير بذاته ويسير النموذج على النسق التالية

1- ان رغبة المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي على اعمال وسلوك التنظيم واعضائه في تطبيق قواعد وتعليمات عامه تحدد اجراءات العمل

2- يترتب على التطبيقات تلك القواعد العامة تخفيض الشعور بالعلاقات القوة في التنظيم وقلة وضوح الفرق في مراكز حيث الجميع يخض لذات القوة

3- بناء على تخفيض علاقات القوة فان اعضاء الجماعات يميلون إلى قبول ونفوذ المترفين بحكم مراكزهم وطبيعة اعمالهم وهذا يؤدي إلى تقليل حدة التوتر والصراع وفي الجماعات

4- حيث تتحقق تلك النتائج المتوقعة والمقصودة وتبدوا فاعليتها تخفيض التوتر والصراع في جماعات العمل يريد الميل الى تدعيم وتأييد تلك القواعد العامة

5- ولكن من ناحية اخرى حيث تحدد تلك القواعد العامة السلوك غير المرغوب وأنها في ذات الوقت تحدد عضو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد أدنى

6- وتتعدد المشكلة حين تدرك الإدارات العليا ان العمل يتم عند الأدنى ويفسر هنا أنه فشل من جانب اعضاء التنظيم مما يؤدي إلى زيادة الرقابة والتدقيق والأشراف والمزيد من القواعد العامة وبالتالي مزيد من انخفاض معدلات الأداء الى حدودها الدنيا

## الفصل الخامس

### موضوع عن الظاهرة البيروقراطية

البيروقراطية او الداروينية " هي مفهوم يستخدم في علم الاجتماع يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة، وتعتمد علي العلوم السياسية هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية، وهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة يوميا الحكومات، القوات المسلحة، الشركات، المستشفيات، المحاكم، والمدارس يعود ومعناها مكتب، وهي كلمة المانية أصل كلمة البيروقراطية إلى بيرو المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل. وكلمة قراطية وهي كلمة مشتقة من الأصل ومعناها السلطة والكلمة في مجموعها تعني قوة الإغريقي كرائس النظرية الداروينية المكتب أو سلطة المكتب

تعني الداروينية نظام الحكم القائم في دولة ما يشرف عليها ويوجهها ويديرها طبقة من كبار الموظفين الحريصين على استمرار وبقاء نظام الحكم لارتباطه بمصالحهم الشخصية؛ حتى يصبحوا جزء منه ويصبح النظام جزء منهم، ويرافق البيروقراطية جملة من قواعد السلوك ونمط معين من التدابير تنصف في الغالب بالنقد الحرفي بالقانون والتمسك الشكلي بظواهر التشريعات حالة البيروقراطية المجتمع، فينتج عن ذلك " الروتين "؛ لب النظام الاقتصادي والسياسي لعقلانية

وبهذا فهي تعتبر نقيضا للثورية، حيث تنتهي معها روح المبادرة والإبداع وتتلشي فاعلية الاجتهاد المنتجة، ويسير كل شيء في عجلة البيروقراطية وفق قوالب جاهزة، تفتقر إلى الحيوية. والعدو الخطير للثورات هي البيروقراطية التي قد تكون نهاية معظم الثورات، كما أن المعنى الحرفي لكلمة بيروقراطية يعني حكم

المكاتب من المتعارف عليها لدى الجميع أن الداروينية هي الروتين العمل والإجراءات المعقدة التي ليس لها فائدة سوى تأخير المعاملات وتعقيدها.. وهذا المفهوم بلا شك يعتبر مفهوماً خاطئاً.. ولو عدنا إلى التعريف الصحيح للكلمة.. لوجدنا أن المعنى اللفظي للبيروقراطية أنها مكونة من مقطعين: الأول بيرو وهي تعني مكتب والثاني قراطي وهي مشتقة من الأصل الإغريقي كرائس ومعناها السلطة والقوة، والكلمة في مجموعها تعني (قوة المكتب أو سلطة المكتب) ويأتي أصل كلمة بيروقراطية من أي مكتب، وترمز للمكاتب الحكومية التي (Bureau) الفرنسية من كلمة بيرو أي القوة (السلطة) كانت في القرن الثامن عشر، ومن اليونانية من كلمة والسيادة)، وقد استخدمت كلمة البيروقراطية للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية ويمسكون بأيديهم بالسلطة، ولكن توسع هذا المفهوم ليشمل

المؤسسات غير الحكومية كالمدارس والمستشفيات والمصانع والشركات وغيرها

وقد كان أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، حيث عالم الاجتماع (Weber) يرجع الفضل إلى ماكس فيبر (١٩٢٠) في وضع نموذج يحدد مفهوماً مثالياً للبيروقراطية يتفق مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، والذي كان متأثراً بثلاثة عوامل كان لها آثارها في فكره

وفي نظريته وهي

1- بما أن ويبر مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات

الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج

. وبالتالي أهمل النواحي الإنسانية

2- تأثر ويبر بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف

أن الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب

يمكن أن يطبق في جميع المجالات الإدارية

3- لكون ويبر عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على

العنصر البشري في اتخاذ القرارات لذا أعتقد

أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية

لذا نجد أن ويبر استقى نظريته من الحياة في العاصرة ولاعها العبد الله الشخصية فوضع الدولية التنظيمي معتقداً أنها ستلائم أي بيئة أو مجال إداري. إداري، وقد حدد ويبر مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدعة ضمن لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعته ضوابط مقننه جامدة وكانت وجهة نظر ويبر إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص عمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار للموظفين وتقدم وترقيه تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق ولو تطرقنا إلى الأسس التي بني عليها العالم

(ماكس) نظريته لوجدنا أنه ركز على عناصر هامة وأساسية لكي تكون تلك النظرية ناجحة بكل المقاييس، وقابلة للتطبيق

في أي تنظيم إداري، ومن تلك العناصر ما يلي  
الخبرة والمهارة والتأهيل هي أساس اختيار القائد

وجود إجراءات وخطوات محددة ومنسقة مسبقاً

الاختيار الأمثل لمن ينفذ هذه الخطوات من المرؤوسين في أداء العمل

\*

تأكيد مبدأ أن الموظف لخدمة المستفيد، وأن الإنسان هو الغاية،  
وأن الأنظمة التوسع في مجالات التدريب وتنوعه لمختلف المستويات الإدارية وفقاً إذا إن الداروينية ليست  
كما يدعي البعض نظام فاسد، وأنها ملازمة للتعقيدات

واللوائح والإجراءات ما هي إلا وسائل لتحقيق ذلك

للاحتياجات الفعلية للعاملين في الإدارة

مراقبة السلوكيات الإدارية المنحرفة، وسرعة تقويمها بالطرق التعليمية

والتدريبية أو التأديبية

تخصيص أوقات محددة يلتقي فيها المسؤولون بالمرؤوسين وجها لوجه للاستماع

."إلى شكاواهم، والعمل على حلها

المكتبية وكثرة الأوراق، إلا أنه يمكن القول بأنها سلاح ذو حدين، فهي تنظيم

نموذجي من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه، فالبيروقراطية

ليست مرضاً من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام

أركانها، فهي لا تتعارض مع مفاهيم الشورى والديمقراطية والمشاركة الجماعية في

عملية صنع القرار

\*

ميدا أن لا وقت في العمل الا للعمل.

ومع ذلك نجد أن الأصوات تتعالى من هنا وهناك، فالبعض من الإداريين يرى،

أنها داء يجب محاربته والتخلص منه، ويراها البعض على أنها ضرورة لا يمكن

أن تقوم للإدارة قائمة بدونها، ويرى آخرون أن المشكلة لا تكمن في الداروينية

الإدارية ولكن تكمن فيمن يقوم بمسؤولياتها، ويرى غيرهم أن الداروينية باقية

وليت كنها سيئة، وإنما يجب الحد منها

وبالرغم من ذلك تجد أن الدولة تبنت بعضا من الوسائل الإدارية الناجحة في "

أجهزتها الحكومية لأجل التقليل من مخاطر البيروقراطية، ومنها على سبيل المثال

زيادة فعاليات أجهزة الإصلاح الإداري التي تقدم الاستشارات الإدارية، وتقتراح حول لبعض المشكلات الإدارية الناجمة عن بعض الممارسات البيروقراطية

استخدام النية الحسنة كوسية، وتسخيرها لمتطلبات العملية الإدارية وفعاليتها،

مع المحافظة على أصالة المجتمع وقيمه

المرونة في العمل بما لا يتعارض مع الهدف العالم ويظل بمبدأ العدالة والمساواة

في التعامل

\*

وأخيراً أن طبيعة الإدارة وأهدافها، وبيئاتها المختلفة تتطلب نوعاً من البيروقراطية ولكن الإفراط في ذلك هو الأمر الذي ينبغي الحذر منه، ولا غرو في ذلك لأن ما زاد عن حده انقلب إلى ضده

نظرية الداروينية الإدارية

نظرية الداروينية الإدارية أو النظرية البيروقراطية في الإدارة هي إحدى النظريات رائداً لها. وقد عرف فايبر الدوائية ماكس فيبر الإدارية الكلاسيكية، يعد الألمانى مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمؤسسة إلى حيز بأنها يعتبر فيبر منظراً لها وهو الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف من أصل ألمانى كان راهبا متينا بروتستانتيا درس جميع الأديان بلغ اعتزازه بالبروتستانتية إلى حد جعله يراها خلف نجاح الرأسمالية في الغرب لذلك صاغ منها

Maximilian Carl Emil Weber تعريف العالم ماكسيم يليان كارل إميل ويبر

ابريل ١٨٦٤-١٤ يونيو ١٩٢٠ كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة واحد 21:

مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من

\*

اتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية

وروح الرأسمالية وكتاب السياسة كمهنة

يرى ماكس ويبر أن الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات

لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي مسلسل

. فيه السلطة من القمة للقاعدة

حسب ماكس ويبر النظام البيروقراطي يحقق أعلى من الكفاءة من خلال الخصائص التالية: 1 -تقسيم العمل  
٢- الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة 3- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح 4 -  
اختيار الموظف الأكثر الاثنين معا. 6 -أداء الموظف يجب أن يراقب. 7 -حق الموظف في راتب مجزي

كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة 5 - الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو



سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد

الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد

\*

في معظم مقاطعات الولايات المتحدة، على تنتشر مكاتب وزارة الزراعة الأمريكية

الرغم من أن 14٪ فقط من المقاطعات بها مزارع صالحة أو لديها ارتباط

بالزراعة

التجارة

الشركات بالتقليل من جمودها البيروقراطي، نصحت مجموعه بوسطن الاستشارية ونصحتها بنفض الغبار والتخلص من كل ما لا طائل منه في الجوانب التجارية، والذي لا يشكل أية أهمية بالنسبة للمستهلك (أي "واجهة الشركة" التي يتعامل معها العميل والتي يعتقد أنها القيمة التي تقدمها الشركة يطلق مصطلح الحكومة عند الانتقال من القدر الضخمة والداعمون السياسة عدم التدخل أو المدافعون ويستخدمها السياسيون المحافظون أو القطاع العام الذي يعتبرونه ضخما بدرجة عن الحريات عند وصف الحكومة أو غير كفاء أو تدخله بشكل غير مناسب في السياسة مفرطة وفسادا أو القطاع الخاص، كما يمكن استخدام هذا المصطلح خاصة فيما يتعلق العامة بسياسات الحكومة التي تحاول تنظيم الأمور التي تعتبر خاصة أو شخصية كما استخدم هذا الخاص أو الخيارات الغذائية الفردية مثل السلوك الجنسي المصطلح في تعريف الحكومة الفيدرالية المهيمنة التي تسعى للسيطرة على المحلية - وهذا مثال على هيمنة سلطة الدولة لصالح التشريعات سلطة المؤسسات

[٢] الفيدرالية

[عدل] نظرية الدواوينية الإدارية

نظرية الدواوينية الإدارية أو النظرية البيروقراطية في الإدارة هي إحدى النظريات رائداً لها. وقد عرف فايبر الدواوينية ماكس فايبر الإدارية الكلاسيكية، يعد الألماني مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمؤسسة إلى حيز بأنها يعتبر فايبر منظراً لها وهو الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف من أصل ألماني كان راهبا متينا بروتستانتيا درس جميع الأديان بلغ اعتزازه بالبروتستانتية إلى حد جعله يراها خلف نجاح الرأسمالية في الغرب لذلك صاغ منها

التنظيم المكتبي Maximilian Carl Emil Weber تعريف العالم ماكسيم يليان كارل إميل ويبر أبريل 14-1864 يونيو ١٩٢٠ كان عالماً ألمانيا في الاقتصاد والسياسة واحد 21 مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من

\*

اتي بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب السياسة كمهنه

يرى ماكس ويبر أن الأساس في بناء التنظيمات، هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لا بد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة

حسب ماكس ويبر النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية

1- تقسيم العمل

2- الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة

3- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح

4- اختيار الموظف الأكثر كفاءه في تنفيذ متطلبات الوظيفة

5- الترقية على أساس الأقدمية أو الانجاز أو الاثنين معا

6- اداء الموظف يجب أن يراقب

7- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة

**سلبات النظرية البيروقراطية على الأفراد**

الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس

فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي وع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة  
قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتحاد القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين

\*

#### موضوع عن البيروقراطية الحديثة •

البيروقراطية هي طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معا حيث تعتمد المنظمات بقطاعيها العام والخاص، بما في ذلك الجامعات والحكومات على البيروقراطية في عملها، والمعنى الحرفي لمصطلح بيروقراطية هو حكم المكاتب، أو المكاتب، وهو تعريف يسلط الضوء على الطابع غير الشخصي في كثير من الأحيان، وعلى الرغم ان البيروقراطيات تبدو أحياناً غير فعالة أو مسرفة فإن إنشاء البيروقراطية

يساعد على ضمان أن يعمل الآلاف من الناس معاً بطرق متوافقة من خلال تحديد أدوار الجميع ضمن التسلسل الهرمي.

#### أصل مصطلح البيروقراطية

مؤخراً، وهو (Bureaucracy): نشأ مصطلح البيروقراطية (بالإنجليزية

يشير في الأصل إلى قطعة قماش تغطي مكاتب موظفي الحكومة الفرنسية بداية الكلمة هو للدلالة على حكم الحكومة، وظهر هذا خلال النضال ضد الحكم المستبد الذي ظهر قبل الثورة الفرنسية، وخلال القرن التاسع عشر انتشر الاستخدام التحقيري لهذا المصطلح في العديد من الدول الأوروبية؛

في اللغة الإنجليزية في (bureau) في القرن الثامن عشر، والمصطلح  
بداية الكلمة هو للدلالة على حكم الحكومة وظهر هذا خلال النضال ضد  
الحكم المستبد الذي ظهر قبل الثورة الفرنسية وخلال القرن التاسع عشر

والشركات الضخمة، والمستشفيات، والمحاكم، والمدارس. يعود أصل كلمة بدو، وهي القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن كلمة المائبة ومعناها مكتب، المستخدمة في بداية البير قراطي إلى الشركة، وأماكن العمل. وكلمة قراطي هي كلمة مشتقة من الأصل رانس ومعناها القوة أو السلطة والكلمة في مجموعها تعني قوة الإغريقي المكتب أو سلطة المكتب

. النموذج البيروقراطي الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر هو تصور للواقع يقصد به تسهيل فهم ظاهرة التنظيم بشكل مبسط وبأسلوب معين. ويتضح ذلك في الخصائص الأساسية للنموذج. ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات، ويمثل اللبنة الأساسية لنظرية التنظيم الإداري، وأحد النظريات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي هي النموذج البيروقراطي، والإدارة العلمية لتايلور، ونظرية التنظيم الإداري أو المبادئ الإدارية لفيول

. (المنيف، ٢٠١٧، ص (1\*) •

وشهدت فترة فيبر قيام بارونات الصناعة، واستغلال اختراعات الثورة • الصناعية، والاعتراف لأول مرة بنظام الأجور، وتغير هائل في أشكال المنظمات، إذ بدأت منظمات المجتمع الزراعي الأوروبي في الاختفاء وأخذت تحل محلها منظمات صناعية كبيرة الحجم تستخدم أعداداً كبيرة من العمال، وظهرت ظاهرة الإنتاج الكبير. ومن هنا أتت نظرية ف للبيروقراطية والتي أسمت هذه المنظمات "بيروقراطيات"، وهدف فيبر من نمودجه عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للمؤسسات وأهمية تأثيره على الأداء والسلوك (المنيف، ٢٠١٧، ص ١٠١). ما يعني أنه تم إطلاق مصطلح بيروقراطيات من قبل مؤسس المفهوم، فيبر، في بادئ الأمر على المنظمات الصناعية في القطاع الخاص، وليس الحكومية كما يعتقد البعض. أي أن البيروقراطيات تشمل القطاعات (الخاص، وشبه الحكومي، والحكومي، وغير الربحي) لأنه أسلوب إداري وقيادي في المنظمات مهما كان عمل المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه، وليس حصراً على قطاع بحد ذاته كما قد يعتقد البعض أنه خاص بمؤسسات القطاع. الحكومي

حيث يشير فيبر في نمودجه بأن الرئيس (أي رئيس المنظمة) يحتاج إلى • جهاز إداري لتنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل، وهذا الجهاز في تعريف فيبر هو البيروقراطية (المنيف، ٢٠١٧، ١٠٢). وهذا التعريف ينطبق على المؤسسات في جميع القطاعات في جميع البلدان ومهما كان حجم

. المؤسسة وأود الإشارة هنا بأنه على الرغم من وجود البيروقراطية في القطاع الخاص والعام على حد سواء، ولكن تميز القطاع الخاص في معظم الأحيان على القطاع العام في بعض الدول قد يعود إلى اعتماد القطاع الخاص بشكل تام

\*

حيث استخدمه الليبراليون بالتحديد للاستهتار، ولانتقاد الإجراءات الملثوية،

والأسلوب المستبد لمسؤولي الحكومة الاستبداديين.[٢] خصائص البيروقراطية تتمتع البيروقراطية بعدة خصائص منها:[٣] تسلسل هرمي واضح: تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادة قوية؛ حيث يكون لكل عامل مكانه الخاص في السلسلة، ويتم الإشراف والرقابة على عمل الجميع من قبل شخص ما في المستوى الأعلى صلاحية، أو السلطة، حيث تبدأ السلطة من أعلى التسلسل الهرمي ومن ثم تبدأ بالتناقص عند اقترابها من قاع السلسلة. التخصص: كل شخص في البيروقراطية لديه وظيفة محددة للقيام بها، وغالباً ما يصبح خبيراً فيها. تقسيم العمل: يتم تقسيم كل مهمة في البيروقراطية إلى أجزاء، ويعمل أشخاص مختلفون على أجزاء مختلفة من المهمة معاً لتنفيذها بشكل كامل. مجموعة من القواعد الرسمية: تُسمى إجراءات العمل المعيارية، وهي واضحة، وهي عبارة عن تعليمات مكتوبة لكل وظيفة

متخصصة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي، ويمكن للعمال

الذين يتبعونها التأكد من أنهم على نفس الوتيرة، مثل: زملائهم، وهكذا سوف

يؤدون عملهم بشكل صحيح البيروقراطية البيروقراطية (بالإنجليزية

هي عبارة عن شكل من أشكال التنظيم في المؤسسات (Bureaucracy)

\*

أو المنظمات العامة والخاصة، والذي يشمل تقسيم العمل، والإدارة المهنية، والدوام، والتنسيق الهرمي، والمراقبة، والتسلسل القيادي الشديد، والسلطة القانونية، وهو نظام يعتمد على القواعد والقوانين بدلاً من علاقات الزمالة والقرابة في المؤسسة، ولذلك يعتبر نظاماً غير عقلاني،[1] وغالباً ما يرتبط هذا النظام بتأثيرات سلبية، وينظر إليه على أنه نظام غير إنساني.[٢] أصل (bureau) كلمة بيروقراطية اشتقت كلمة

بيروقراطية من الكلمة الفرنسية وهي تعني القوة السياسية، (Kratos) وهي تعني مكتب والكلمة اليونانية ويعود أصل مصطلح بيروقراطية إلى الاقتصادي الفرنسي جاك كلود ماري فنسنت دي غورني، وذلك في القرن الثامن عشر الميلادي، ولكن تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة في اللغة الإنجليزية من قبل الروائية الأيرلندية الشهيرة ليدي مورغان وذلك في عام ١٨١٨م، ثم تم استخدامه بشكل عالمي بحلول القرن العشرين، وقد انتشر هذا المصطلح بفضل عالم الاجتماع الألماني ماكس وبر، فهو أول من قام بإجراء أول دراسة رسمية تتعلق بالبيروقراطية، ووضح خصائصها وعيوبها. [٢] خصائص البيروقراطية تعتمد البيروقراطية على أنظمة رسمية وصارمة تهدف إلى الحفاظ على النظام في المؤسسة أو الشركة، كما أنها تستخدم الإجراءات الهرمية للعمل

\*

على تبسيط أو استبدال القرارات المستقلة، بالإضافة إلى إيلاء أهمية كبيرة الدقة في الإجراءات، وتتضمن البيروقراطية أنظمة معقدة ذات طبقات واجراءات متعددة تجعل عملية اتخاذ القرار بطيئة، وقد تم تصميم أنظمة و عمليات متعددة الطبقات من أجل الحفاظ على الضوابط داخل المنظمة، يدل مصطلح البيروقراطية على الأساليب المتبعة في المنظمات الكبيرة أو الحكومات، فعلى سبيل المثال يمكن لشركة نفط اتباع نظام البيروقراطية؛ وذلك للعمل على إجبار موظفيها على إكمال اختبارات السلامة عند العمل: مفهوم البيروقراطية أو النموذج البيروقراطي في منصة نفطية

ماكس فيبر (١٨٦٤م - ١٩٢٠م) الذي قدم النموذج البيروقراطي كان ضابطاً • في الجيش الألماني، كما كان عالماً في علم الاجتماع وكان لأراه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة. وقد كان مهتما بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن

أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية

عامة كان يعمل عليها

هي مفهوم يستخدم يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة الداروينية البيروقراطية أو في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية. وهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة يوميا: الأجهزة الحكومية، والقوات المسلحة،

\*

على الربح للبقاء والاستمرار بالوجود ما يجعله حريص على تطبيق هذا النموذج الإداري بفاعلية وانسيابية ومرونة. علما أن تطبيق النموذج المثالي للبيروقراطية وفق نظرية فيبر أمر في غاية الصعوبة، أو محال،

كما سترى لاحقاً في الانتقادات التي وجهت لنموذج فيبر للبيروقراطية في هذا البحث وقد أوضح فيبر بأن لنموذجه للبيروقراطية مزايا عديدة منها: الدقة، والسرعة، والمعرفة، والاستمرارية، والوضوح، والخضوع الكامل للرؤساء ذوي القوى والسيطرة القانونية بحكم المنصب أو المركز. (المنيف، ٢٠١٧، ص ١٠٢) •

وركز فيبر في نموذجه على شرعية السلطة، وقسمها إلى ثلاث سلطات. وهي السلطة البطولية، والسلطة التقليدية، والسلطة الرشيدة (العقلانية). فالسلطة البطولية أو الكارزماتية تعتمد على الصفات الشخصية، واشتق المنظرين منها لاحقاً العديد من الدراسات في القيادة ومنها نظرية الرجل العظيم. والسلطة الثانية، السلطة التقليدية، يقصد بها السلطات المفوضة بالتنظيم (أي سلطة المركز أو المنصب). وتجدر الملاحظة هنا أن هذه السلطة كانت المهيمنة في زمن الإقطاع الأوروبي، ومنها أيضاً انتقال المركز أو المنصب بالإرث. وبالنسبة للسلطة الثالثة والمسماة بالرشيدة أو العقلانية، هي موضوع نظريته وأساسها. حيث ركز في هذه السلطة على السلطة المعطاة إلى القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي يكتسب الموظف شرعية منصبه منها. أي أن الشرعية ليست بالكاريزما أو الصفة الشخصية وليست بالإرث، إنما يكتسبها الفرد من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بمنصبه. ومن هنا أتت كلمة بيروقراطية، والتي تعني "حكم المكتب" باللغة الفرنسية وهو ما دعاه إلى الخروج بنظريته عن النموذج المثالي للبيروقراطية باحثاً فيه عن الموضوعية والدقة والانضباط والرشد من خلال توفر الخصائص

الالتزام التام بالقواعد والتعليمات والأنظمة والإجراءات هو ما يحدد تخصص

: التالية في المؤسسة

. الموظفين

أنشطة العمل هي واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل •

هرمي

توزيع السلطة الرشيدة، المشار إليها أعلاه، على الموظفين حسب واجباتهم • إعداد وحفظ المستندات وأساليب العمل الرشيدة يجب أن يقوم بها ذوو خبرة •

. ومسؤولياتهم

. السلطة تتطلب هرمية التنظيم من أعلى إلى أسفل • تحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسة بالمعرفة والمهارة ضرورة حتمية •

. (المنيف، ٢٠١٧، ص ١٠٢ - r.1) •

ومن مفاهيم البيروقراطية في المعاجم ما يلي

\*

البيروقراطية أو نقصه بشكل كامل حيث برزت بعد الاتجاهات الفكرية وفق دراسة خبر كبار ترى أن نموذج هو غير عملي وعر صالح لرصف ما يحدث في التنظيمات القديمة بالمر حيث اعت هذه المصريات رت هذه الاتجاهات الفكرية ضرورية. ومن بين هذه الاتجاهات الفكرية في على خصائص نموذج فيبر – والتي أشرنا أعلاه - مع ادخال التعديلات التي ما قدمها ميرتون، وجول دفر، وكوزير، وديونز، وباركسون، ولورسا، وجاثمون، وسناقشها كلها بالترتيب (السيف، ٢٠١٧، ص ١٠٣) •

تبدأ مع روبرت ميرتون، حيث أنه كان من أوائل من تنبهوا لنقاط ضعف في نموذج فيبر المثالي وعمل على تطويره من خلال ادخال العصر البشري والمشاعر والقدرة البشرية) والذي يعطي ثغرات السلوك البيروقراطي في نموذج فيبر، ومن الانتقادات التي وجهها ميرتون الى نموذج فيبر كانت ما

يلي استقرار السلوك البيروقراطي للفرد سيؤدي إلى جمود التنظيم، حيث يأتي • الجمود بسبب الالتزام التام للعاملين في المؤسسة بالأنظمة والتعليمات وكثرة الروتين وزيادة الرقابة والتفتيش وضياح المال العام على هذه الرقابة بدلاً من. أن يصبو باتجاه تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت لأجلها

التركيز على الأنظمة والتعليمات والقواعد قد يؤدي إلى تغلب الوسائل على • الغايات، أي أن التزام الموظف بهذه الأنظمة والتعليمات والقواعد سيصبح تدريجياً هو الهدف لهذا الموظف مع مرور الوقت وسينسى الموظف الهدف الأساسي المنظمة والداعي لوجودها من الأساس

تعميم المواقف التي يتم التصرف فيها بشكل مناسب والسلوكيات الجيدة إلى • المواقف والسلوكيات التي لا تقبل استعمال نفس التعميم، وهذا غير منطقي في نموذج فيبر، حيث أنه يوجد العديد من المتغيرات البيئية والمكانية التي لا

يأخذها نموذج فيبر بالاعتبار عند تعميم تلك المواقف او السلوكيات أدى نموذج فيبر إلى التقليل من وجود العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق • الواحد في نفس المؤسسة أو حتى انعدامه، وذلك بسبب أن كل فرد له تعليمات خاصة والعمل مقسم بناء على التخصص وبشكل هرمي ومركزي. (المنيف، ٢٠١٧، ص ١٠٣ - ١٠٤) •

ويرى جولدن أن التنظيم المشار إليه في نموذج فيبر يضع نظاماً للرقابة • للمحافظة على توازن واستقرار التنظيم، ولكنه يؤدي في النهاية إلى خلل بتوازنه واستقراره بحد ذاته. وذلك بسبب أن المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي حسب نموذج فيبر ترغب في الرقابة على أعمال وسلوك



عرفها قاموس الأكاديمية الفرنسية والقوة والنفوذ الله ان بهار سهما رؤساء - المكرمة وكوادر الهيئات الحكومية

فرغلي، ١٩٨٠، ص ١٧٠) • رفها القاموس الألماني: ("القوم والسلطة التي تمنح الأقسام الحكومية • وار وبها وتمارسها على المواطنين

عل محمد، ١٩٧٧، ص ٢١٨) • رتها الموسوعة البريطانية: (الركن السلطة الإدارية في المكاني ("والإدارات

• محمد ١٩٧٠، ص ٤)

عرفها معجم وبستر: (المجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات • ("الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن

• (دروش، ١٩٦٨، ص ١٨٦)

ويرى بعض المختصين مفهوم البيروقراطية بأنه "لممل إداري يتمسك بالشكل اللون الموضوع ويتسم بالتخلف الإداري وكثرة التعقيدات والإهمال والتحيز.

• (محمود، ١٩٧٦، ص ٨٦)

وعرف فيرتز ماركس البيروقراطية بأنها "الشكل أو النمط التنظيمي الذي تستخدمه الحكومة الحديثة لأداء وظائفها العديدة المتخصصة والمتضمنة في النظام الإداري والتي تتجسد في نظام الخدمة المدنية بوضوح" وأنها "اتجاه رسمي إلى تنفيذ الوظائف السابق ذكرها مع التزام التخلي عن الإنسانية والتمسك بالشكليات دون أدنى اعتبار لما قد ينجم عن هذا الاتجاه من آثار.

"ونائج

: ثانياً: الخصائص الأساسية للنموذج البيروقراطي • تعبير البيروقراطية كما استخدمه فيبر لا يحمل أي معان غير مرغوبة، إنما • استخدمه ليصف به نموذجاً مثالياً للتنظيم يقوم على أساس فكرة التخصص: التالية الهامة جداً وتقسيم العمل وتوزيع السلطة بين الموظفين، أضيف إلى ذلك الخصائص

. تقسيم التنظيم إلى عدة مستويات وبشكل هرمي •. الاعتماد على المستندات والكتابات في كل شيء •  
الالتزام التام بالأنظمة والقواعد والتعليمات المؤسسية، وان تتصف بالشمولية • والعمومية والثبات النسبي  
لتحقيق المصلحة العامة

\*

العاملين من خلال وضع قواعد وتعليمات وإجراءات عمل. وتكون محصلة هذه الرقابة في نموذج فيبر  
للبيروقراطية ازدياد التوتر والصراع الداخلي في المؤسسة وبالتالي اختلال التوازن التنظيمي والبعد عن  
أهداف المؤسسة الحقيقية، وذلك يرجع للأسباب التالية

. تقليص العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة إلى الحد الأدنى، بسبب

. تقسيم العمل قلة وضوح الفروق بين الإدارات والأقسام، بسبب أن الجميع يخضع لنفس القواعد

. قبول السلطة الرسمية للمشرفين بإيجابياتها وسلبياتها بحكم مراكزهم، وذلك يؤدي لاحقاً إلى ظهور نتائج  
وسلوكيات غير متوقعة وغير مرغوبة. ومن تلك النتائج والسلوكيات غير المتوقعة وغير مرغوبة تفوق  
سلوك الأفراد وجموده، مما ينتج عنه الحد من العمل دون محاولة بذل جهد أعلى ما يؤدي إلى انخفاض في  
الإنجازات الفعلية والإنتاجية والابتعاد عن تحقيق الأهداف. المنشودة للمنظمة

. اعتقاد الإدارة العليا للمنظمة بأن فشل المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى العاملين، مما يؤدي إلى انعدام  
شعور هؤلاء العاملين بالأمان الوظيفي أو بالولاء ويسعى كل عامل لتحقيق أهدافه الشخصي

\*

. وأوضح فيبر في مقالاته في علم الاجتماع بأن خواص البيروقراطية هي أن. مل طبقة الموظفين بالطريقة  
التالية

. هناك مبدا مناطق الصلاحيات الثابتة والرسمية التي يتم عادة تحديدها عن " " طريق القواعد، أي القوانين  
أو الأنظمة الإدارية

. مبادئ الهرم الإداري ومستويات السلطة المتدرجة تعلي نظاما مرتبا ". بصورة راسخة من التراس  
والمرؤسيه، ويتولى فيها موظفو المناصب العليا الإشراف على موظفي المستويات الدنيا. ويوفر مثل هذا

النظام للفئة المحكومة إمكانيات استئناف القرار المتخذ في المستويات الدنيا أمام السلطة العليا بشكل منظم ومحدد

. تقوم إدارة المكتب الحديث على مستندات مكتوبة يتم حفظها في هيئتها الأصلية أو على شكل مسودات. لذلك فهناك طبقة من الموظفين الثانويين والكتبة من جميع الأنواع، ومجموع هؤلاء الموظفين الناشطين في مناصب القطاع العام، بالإضافة إلى الجهاز التابع لهم من الأشياء المادية والملفات، يشكل ما يسمى بـ "الدائرة الرسمية" وفي أحيان كثيرة يطلق على "الدائرة" اسم "المكتب

. إدارة المكاتب، على الأقل إدارة جميع المكاتب المتخصصة – وهذه الإدارة "حديثه بصورة بارزة – عادة ما تفترض مسبقاً تدريباً دقيقاً وقائماً على الخبرات. وهذا قد ينطبق بصورة متزايدة على المسؤول التنفيذي والموظف. "في المنشآت الخاصة بالقدر نفسه الذي ينطبق أيضاً على مسؤول الدولة

. عندما يتطور المكتب تماماً، فإن النشاطات الرسمية تتطلب كل طاقة العمل " لدى المسؤول بغض النظر عن حقيقة كون ساعات دوامه الإجمالي في الدائرة قد تكون محددة بشكل صارم، في الحالات العادية يكون ذلك نتيجة لتطورات طويلة الأجل خاضتها الدائرة الخاصة والعامة. سابقاً، كانت الأوضاع معكوسة، حيث كانت الأعمال الرسمية تؤدي على أنها نشاطات "ثانوية

. تخضع عملية إدارة المكتب لقواعد عامة، تكون ثابتة إلى حد ما وشاملة إلى " حد ما ويمكن تعلمها، ومعرفة هذه القواعد تمثل تعليماً فنياً خاصاً يمتلكه المسؤولون، وتشمل هذه المعرفة مجموعة القوانين أو تصريح الأمور "الإدارية أو التجارية (شافريتز، وآخرون، ٢٠١٠، ص ٧٩ - ٨٠)

. ويتضح لنا من خصائص البيروقراطية في نموذج فيبر، أنه لا يوجد أي اعتبارات شخصية في العمل أو إنسانية. حيث تصور فيبر انفصال حياة ومشاعر الموظف الخاصة عن حياته العامة في العمل، أي بين مصالحه الشخصية وواجباته الرسمية وهو لهذا لا يرى أي تحيز شخصي في العمل وانعدام أي أثر للاعتبارات الشخصية في التعامل مع الجماهير ثالثاً:

: الانتقادات التي وجهت للنموذج البيروقراطي

. أدت الانتقادات والنظرة السلبية إلى نموذج فيبر للبيروقراطية إلى ظهور نظريات بيروقراطية جزئية حديثة تغطي ثغرات نموذج فيبر المثالي

### 3- الانتقادات الرئيسية للنظرية البيروقراطية

أدت الانتقادات والنظرة السلبية إلى نموذج فيير للبيروقراطية إلى ظهور نظريات بيروقراطية جزئية حديثة تغطي ثغرات نموذج فيير المثالي للبيروقراطية أو تنقضه بشكل كامل. حيث برزت بعض الاتجاهات الفكرية وفق دراسات باحثين كبار ترى أن نموذج فيير غير عملي وغير صالح لوصف ما يحدث في التنظيمات القائمة بالفعل. حيث اعتمدت هذه النظريات على خصائص نموذج فيير - والتي أشرنا أعلاه - مع ادخال التعديلات التي رأتها هذه الاتجاهات الفكرية ضرورية. ومن بين هذه الاتجاهات الفكرية هي ما قدمها ميرتون، وجولد نر، وكرو زير، ودونز، وباركنسون، ولورانس، وجامون، وسناقشها كلها بالترتيب

(المنيف، 2017، ص 103)

نبدأ مع روبرت ميرتون، حيث أنه كان من أوائل من تنبهوا لنقاط ضعف في نموذج فيير المثالي وعمل على تطويره من خلال ادخال العنصر البشري (المشاعر والقدرة البشرية) والذي يغطي ثغرات السلوك البيروقراطي في نموذج فيير، ومن الانتقادات التي وجهها ميرتون الى نموذج فيير كانت ما يلي:

1. استقرار السلوك البيروقراطي للفرد سيؤدي إلى جمود التنظيم، حيث يأتي الجمود بسبب الالتزام التام للعاملين في المؤسسة بالأنظمة والتعليمات وكثرة الروتين وزيادة الرقابة والتفتيش وضياح المال العام على هذه الرقابة بدلاً من أن يصبوا باتجاه تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت لأجلها.

2. التركيز على الأنظمة والتعليمات والقواعد قد يؤدي إلى تغلب الوسائل على الغايات، أي أن التزام الموظف بهذه الأنظمة والتعليمات والقواعد سيصبح تدريجياً هو الهدف لهذا الموظف مع مرور الوقت وسينسى الموظف الهدف الأساسي للمنظمة والداعي لوجودها من الأساس.

3. تعميم المواقف التي يتم التصرف فيها بشكل مناسب والسلوكيات الجيدة إلى المواقف والسلوكيات التي لا تقبل استعمال نفس التعميم، وهذا غير منطقي في نموذج فيير، حيث أنه يوجد العديد من المتغيرات البيئية والمكانية التي لا يأخذها نموذج فيير بالاعتبار عند تعميم تلك المواقف او السلوكيات.

4. أدى نموذج فيير إلى التقليل من وجود العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق الواحد في نفس المؤسسة أو حتى انعدامه، وذلك بسبب أن كل فرد له تعليمات خاصة والعمل مقسم بناءً على التخصص وبشكل هرمي ومركزي

(المنيف، 2017، ص 103 - 104).

ويرى جولد نر أن التنظيم المشار إليه في نموذج فيير يضع نظاماً للرقابة للمحافظة على توازن واستقرار التنظيم، ولكنه يؤدي في النهاية إلى خلل بتوازنه واستقراره بحد ذاته. وذلك بسبب أن المستويات العليا في التنظيم البيروقراطي حسب نموذج فيير ترغب في الرقابة على أعمال وسلوك العاملين من خلال وضع قواعد وتعليمات وإجراءات عمل. وتكون محصلة هذه الرقابة في نموذج فيير للبيروقراطية ازدياد التوتر والصراع الداخلي في المؤسسة وبالتالي اختلال التوازن التنظيمي والبعد عن أهداف المؤسسة الحقيقية، وذلك يرجع للأسباب التالية:

1. تقليص العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة إلى الحد الأدنى، بسبب تقسيم العمل.

2. قلة وضوح الفروق بين الإدارات والأقسام، بسبب أن الجميع يخضع لنفس القواعد.

3. قبول السلطة الرسمية للمشرفين بإيجابيتها وسلبياتها بحكم مراكزهم، وذلك يؤدي لاحقاً إلى ظهور نتائج وسلوكيات غير متوقعة وغير مرغوبة. ومن تلك النتائج والسلوكيات غير المتوقعة وغير المرغوبة تقوقع سلوك الأفراد وجموده، مما ينتج عنه الحد من العمل دون محاولة بذل جهد أعلى ما يؤدي إلى انخفاض في الإنجازات الفعلية والإنتاجية والابتعاد عن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

4. اعتقاد الإدارة العليا للمنظمة بأن فشل المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى العاملين، مما يؤدي إلى انعدام شعور هؤلاء العاملين بالأمان الوظيفي أو بالولاء ويسعى كل عامل لتحقيق أهدافه الشخصية

(المنيف، 2017، ص 105 - 106).

كما انتقد الفرنسي كروزيير نموذج فيير بدراسة حديثة لظاهرة نموذج البيروقراطية في فرنسا، اعتمد فيها على بيانات قام بتحصيلها ميدانياً وحللها احصائياً لمشروعين من المشاريع العامة في فرنسا. وخلص كروزيير إلى أن نموذج فيير للبيروقراطية هو ظاهرة للروتين والتعقيد والجمود في المنظمات الفرنسية. وعرف كروزيير الروتين بالحلقة الجهنمية وأوضح أن ذلك يعود للأسباب التالية:

1. عدم شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وعدم اكتراثهم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة، مما يقود إلى ضياع أموال أو مستندات عامة.

2. عدم ادراك العاملين لأهداف المؤسسة التي وجدت لأجلها.

3. عدم وحدة العاملين، وانعزالهم عن بعضهم البعض بسبب الحد من العلاقات الشخصية بينهم. مما يؤدي إلى منافسة شرسة بينهم ينعدم معهم العمل الجماعي ويسود شعور الأنانية والسعي لتحقيق الأهداف الشخصية.

4. تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في المؤسسة في أيدي فئة قليلة توجد في مستويات الإدارة العليا فقط، وذلك يؤدي لزيادة آثار الروتين السلبية التي تتجلى بتعامل الموظفين في المستويات الدنيا مع المراجعين والمستفيدين يومياً وتنفيذهم للأعمال الرسمية وتحصيلهم لمعلومات هامة من المستفيدين لا يستفيدون منها بتحسين المؤسسة. وذلك بسبب أنهم لا يملكون السلطة للتعامل مع هذه المعلومات الهامة أو اتخاذ القرار بشأنها وتصبح معلومات متراكمة مهمة.

5. قيام المسؤولين الذين لديهم صلاحية اتخاذ القرار باتخاذ قرارات غير مناسبة بسبب عدم احاطتهم بالمعلومات الهامة الموجودة لدى الموظفين العاملين في المستويات الدنيا والتي كانت من الممكن ان تفهمهم الموقف جيداً لاتخاذ القرار الأنسب.

وبالنسبة لمظاهر التعقيد والجمود في المؤسسة، أوضح كروزير عناصر الضعف التالية في نموذج فيير للبيروقراطية:

1. عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية أو اتخاذ قرار بسبب أن ذلك سيؤدي إلى اهتزاز استقرار الموظف وعدم شعوره بالأمان الوظيفي لشعوره أنه حين يفعل ذلك يخالف القواعد والتعليمات. ولذلك يترك هذه المخاطر لمن هم في المستويات القيادية العليا.

2. انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية بسبب التمسك حرفياً بالقواعد والتعليمات.

3. صعوبة التكيف مع المشاكل والظروف المتغيرة مما يزيد الفجوة بين المؤسسة والمستفيدين منها.

4. زيادة الرقابة على الالتزام بالقواعد والتعليمات المؤسسية مما يزيد الجمود، وبدوره يزيد المشاكل والفجوة مع جمهور المستفيدين

(المنيف، 2017، ص 106 - 107).

وبالنسبة للأمريكي داونز، قام بإجراء دراسة لنموذج البيروقراطية الأمريكية ولاحظ فيها ميلاً طبيعياً نحو النمو والاتساع والمحافظة المستميتة على البقاء وضمان الاتساع والنمو والاستقلال. ولكن يرى داونز أن الأنظمة البيروقراطية قد انحرفت عن النظرية الأساسية لنموذج فيير المثالي وأخذت تستوعب وتدخل الجانب الإنساني في النموذج وأصبحت تهتم بالعلاقات الشخصية. وعرف داونز ذلك بأنه الاتجاه الحديث للبيروقراطية، حيث أن هذا الميل يمثل انحرافاً أساسياً عن النظرية الأساسية لنموذج فيير للبيروقراطية الذي ينكر وجود تحيزات شخصية في العمل، ويفصل بشكل تام بين الواجبات الرسمية والمصالح والعلاقات الشخصية. وبناءً على ذلك، وأوضح داونز عناصر الضعف التالية فيما يخص الرقابة حسب نموذج فيير البيروقراطي ووضعاها كأساس لتطوير نموذجه الذي أسماه البيروقراطية الحديثة:

1. جانب كبير من الموارد والنشاط في المؤسسة لا يتم استغلاله لصالح تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يتم استعماله في الرقابة والتي ممكن القيام بها من خلال نظريات أخرى كالنظرية الإدارية العلمية والعملية.

2. وجود صعوبة بالغة في مراقبة سلوك العاملين مراقبة مثالية.

3. كلما كبرت المؤسسة قلت فاعلية رقابتها.

4. كلما كبر حجم المؤسسة أصبح التنسيق الداخلي أقل، نظراً لظهور طبقات وإدارات جديدة.

5. كلما زادت جهود الرقابة زادت معها جهود الموظفين في إيجاد فجوة للإفلات.

6. ازدواجية الرقابة وتعدد أجهزتها، مما يقلل فعالية الرقابة وتداخل أنشطتها ويصرف المال العام بعيداً عن تحقيق أهداف المصالح الحكومية.

كما بين داونز في كتابه "في داخل البيروقراطية" أن السلوك الإنساني والنفس البشرية أعلى من أن تشمل في سلوك بيروقراطي مثالي، وأن السلوك الإنساني لا يمكن تحديده أو قياسه أو وضع افتراضات يقينية عليه، ولا يمكن أيضاً وضعه في إطار محدد. وخلص داونز في كتابه إلى أن الانحرافات التي ظهرت في السلوك الإنساني عن السلوك البيروقراطي تمثل أدلة يقينية على فشل نظرية فيبر للنموذج البيروقراطي. وأوضح ذلك في ثلاث فرضيات، وهي كما يلي:

1. يتجه جميع الموظفين إلى تحقيق أهدافهم منطقياً، أي أن هدفهم الحصول على أعلى حد ممكن لمنفعتهم الشخصية.

2. كل موظف لديه دافع كبير لتحقيق مصلحته الشخصية، مما يؤدي إلى ظهور أهداف عديدة معقدة لدى أفراد المنظمة الواحدة.

3. تؤثر الوظائف والعلاقات الاجتماعية في أي منظمة على هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى ظهور هيكل تنظيمي غير رسمي "الشللية"، والعكس صحيح. أي التنظيم غير الرسمي الذي ظهر بسبب العلاقات الشخصية "الشللية" يؤدي لاحقاً إلى وجود تنظيم رسمي هيكل في المؤسسة، وكذلك دواليك.

وقال داونز: "إن الوظيفة التي يؤديها موظف البيروقراطية تحتوي على خدمات لها قيمة معينة بواسطة الآخرين، أو الزبائن لتلك المصلحة الحكومية، لأن هذه الخدمات تحقق مصالحهم الذاتية ونتيجة ذلك فإن موظف البيروقراطية يقوم بتقييم هذه الأعمال أو الخدمات عن طريق ما تقدمه تلك الأعمال لتحقيق مصلحته الذاتية."

(المنيف، 2017، ص 107 - 114).

وخلص باركنسون إلى أن العمل حسب النموذج البيروقراطي لفيير يتوسع ويطغى على الوقت المتوفر لإنجازه، وهو ما عرف لاحقاً بقانون باركنسون. وخلص لورانس خالص إلى أنه في منظمة هرمية تتبع نموذج فيير المثالي للبيروقراطية يميل الموظف إلى الارتقاء إلى مستواه في عدم الكفاءة، أي أن ذلك يحدث من خلال ارتقائه في المؤسسة بسبب انقضاء مدة قانونية محددة في التعليمات والأنظمة دون اهتمام المؤسسة بمستوى كفاءته وفاعليته لتحقيق أهدافها والارتقاء بناءً على ذلك، ولذلك أسماها الارتقاء إلى مستوى عدة الكفاءة لأن الموظف يجابه لاحقاً بعد ارتقائه مسؤوليات وأنشطة لا تتلاءم مع مؤهلاته وقدراته. ونجد أيضاً أن غامون خالص إلى أن زيادة النفقات في النظام البيروقراطي على الرقابة تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية لعدم تركيز المؤسسة على أهدافها الرئيسية، ومن هنا أتى بمقولة: "أن العمل غير المجدي يؤدي إلى القضاء على العمل المجدي"، أي اهتمام المؤسسة في الالتزام التام بالأنظمة والتعليمات بدلاً من السعي نحو تحقيق الأهداف. ونجد في الدراسات الثلاثة لباركنسون ولورانس وغامون المذكورة ترابطاً كبيراً بين بعضها البعض، حيث أنها جميعاً تشير إلى أنه كلما زاد تمسك المؤسسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات ازدادت عدم كفاءة موظفيها وقلت انتاجيتها وازدادت مصاريفها

(المنيف، 2017، ص 115 - 118).

وبناءً على بحوث هذه المجموعة من الباحثين المشار إليها أعلاه، يظهر جلياً وجود ثغرات كبيرة في نظرية فيير للنموذج البيروقراطي أو حتى تنقضها تماماً، مما أدى لظهور نظريات جديدة اخذت في الحسبان ما يلي:

1. الاعتراف بوجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات "الشللية" وأن لها أثراً على التنظيمات الرسمية ومحاولة دمجها في التنظيمات الرسمية للمؤسسة للاستفادة من تأثيرها إيجابياً على السلوك والثقافة المؤسسية.

2. مراعاة القدرة البشرية، العنصر الإنساني، في النظريات الجديدة. وذلك لأن الإنسان ليس بآلة وله مشاعر يهتمها وجود علاقات شخصية وله قدرة معينة على تحمل العمل ووسعة معرفة محددة وأنه لا يمكن تواجده فيزيائياً في أكثر من مكان في نفس الزمان.

3. أهمية تفويض الصلاحيات، أي اللامركزية، في اتخاذ القرارات على أساس يخدم الجميع.

4. الالتزام التام في القواعد والتعليمات قد يؤدي إلى عدم معرفة التصرف في مواقف معينة تفرضها الطبيعة، مما أدى لاحقاً إلى ظهور نظرية الموقف

(المنيف، 2017، ص 118).



يمكن الإقرار بداية بأن لتحليلات "فيبر" للبيروقراطية إضافات نظرية ومنهجية لفهم وتحليل الأبنية البيروقراطية، إلا أن التطورات على المستوى النظري أو الأمبريقي توضح ما يعتري النموذج البيروقراطي الفيبري من نقائص. ويمكن شرح أهم الانتقادات الموجهة لنموذجه على النحو التالي - :معاملة الفرد العامل في التنظيم على أنه ترس (قطعة غيار) في آلة ويكفي برمجته وتزويده بالمعلومات والمعايير والأرقام المراد بلوغها ليحقق أعلى درجات الكفاءة في الأداء، وهذا إهمال لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يزيد من احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تُخفض من كفاءة الأداء المتوقع منه، كما أن "هذه الطبيعة البشرية وحاجة البشر للأمن والقوة والجاه والمكانة والارتقاء،... وما إليها، عوامل هامة تؤدي إلى محاولات الوصول إلى المزايا البيروقراطية - . تحول القواعد والقوانين التي ركّز عليها "فيبر" في نموذجه من مجرد وسائل لتحقيق أهداف محددة إلى أهداف في حد ذاتها - . معالجة التنظيم على أساس أنه نسق مغلق وأن الأدوار الواجب القيام بها من طرف أفراد واضحة ولا تحتاج لتدخل من خارج التنظيم، وفي هذا إهمال للبيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة - . التركيز على مبدأ "الرقابة والإشراف" من شأنه أن يؤدي إلى زيادة احتمال الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة والإشراف، يعقبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة، وتحمل التكاليف الكبيرة، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة، في حين تُترك الأهداف الأساسية للمنظمة بدون تنفيذ يتناسب مع تكاليف الرقابة على ، وبقاؤنا في نفس نقطة الرقابة وتركيز اهتمام "فيبر" عليها وعلى إجراءاتها الدقيقة أمر إنجاز الأعمال لا يتيح للعاملين قدرا من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصيب الجهاز كلّ بطابع من الجمود ويدعو العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات وتفادي العقاب ويحولهم عن بلوغ الأهداف وينشئ فيهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية التي تعارف الناس عليها اليوم وأصبحت مرادفة للبطء وتأخير الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء التركيز الشديد على التنظيم الرسمي وجمود القواعد والإجراءات الرسمية وأن أي انحراف عنها يضر بالفعالية المرجوة، وبالتالي إهمال التنظيم غير الرسمي وتنمية اتجاهات الخضوع والانقياد لدى أفراد التنظيم ووقوفهم موقف عجز أمام المشكلات الطارئة، الأمر الذي يجعلهم يلجؤون إلى الاحتماء بمناصبهم ويقاومون أي تغيير أو تجديد، كما كشفت كثير من الدراسات الاجتماعية عن وجود التناقض بين المتطلبات الرسمية وما يجري بصورة عملية داخل التنظيمات، إذ إن المفروض طبقا لنموذج "فيبر" أن يقوم الرؤساء بالإشراف على المرؤوسين بصورة لا تهتم بمشكلاتهم الشخصية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية والعاطفية وأن يتخذوا في

علاقاتهم اتجاهها لا شخصيا أو موضوعيا، وهذا عكس ما تبين من كثير من الدراسات الاجتماعية، حيث وجد أن هناك نمطا من الإشراف يهتم بحل مشكلات العمال الشخصية ويتأثر إشرافهم بالعلاقات الشخصية والعاطفية التي تنشأ بينهم وبين المرؤوسين - . يخلق النموذج البيروقراطي جمودا لا يسمح له بالتكيف مع القضايا الجديدة إلا بصعوبة، ويثير كذلك نزاعات بين الرؤساء والمنفذين، والمنفذين والجمهور، تؤدي إلى تبديد كبير للطاقة، تتآكل المنظمة في العمل على معالجتها بدلا من متابعة أغراضها. زعم بعضهم أن هذه العيوب لا يمكن تصحيحها بصورة حقيقية، إذ أن الوسائل المستخدمة لذلك تؤدي في نهاية المطاف أيضا إلى تعزيز السمات البيروقراطية للمنظمة. فالنزاعات الداخلية والنزاعات مع الجمهور ستقود إلى تطوير الرقابات ووضع التنظيمات الجديدة التي تثقل على النظام - . من شأن الاتجاه المستمر والمتنام نحو الصياغة البيروقراطية للمجتمع، مع تزايد التقدم التكنولوجي والتنظيمي ومع نمو النزعة العقلانية الرشيدة في المجال الاقتصادي، تهديد الحريات الفردية والنظم الديمقراطية في المجتمعات الغربية وإلى القضاء على النزعات الروحية فيه وعدم إتاحة الفرصة لظهور القيادات الملهمة. فالسلوك الفردي في ظل التنظيمات البيروقراطية يصبح ملتزما بقوالب جامدة، طالما يشترط في عضو التنظيم البيروقراطي مجموعة من الخصائص أهمها الحياد والموضوعية والخبرة الشخصية والمؤهلات والامتثال للقواعد والتعليمات والرئاسة. وهذا يعني أن أعضاء التنظيمات يجب عليهم الالتزام بأساليب العمل والأداء وبمعدلاته كما ترسم لهم عن طريق الخبراء الفنيين، كما يعني ضرورة التخلي عن الآراء والتصورات الشخصية والخضوع كلية للتصورات والعلاقات التنظيمية التي يفرضها المسؤولون عنهم. ومؤدى هذا كله أن التحول البيروقراطي يهدد المجتمع الحديث بفقدان حرية الأفراد وعدم إتاحة الفرصة للآراء والاجتهادات الشخصية وسيادة العلاقات الشخصية والخضوع لقمم السلطة في التنظيم، وهؤلاء قلة بالنسبة لحجم العمالة داخل التنظيمات.

تعرض النموذج الفيبيري إلى انتقادات مركزة خاصة من قبل "بارسونز" و"غولدنر" و"إتزيوني" حيث أشاروا إلى أن "فبير" أهمل جملة من المتغيرات التي تتحكم في الجهاز التنظيمي ككل، ومنها - :إهماله لمشكلة الديمقراطية في التنظيم - . إهماله للعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية - . إهماله لتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل - . إهماله لمشكلة المسؤولية. وعلاوة على ذلك، فإن التطور العام للمنظمات الكبرى لا يتطابق تماما مع البيروقراطية كما أدركها "فبير"، واعتبارا من سنوات الثلاثينات رفض علم الاجتماع الأمريكي فعاليتها، فقد أثبتت تجارب "إلتون مايو" (Mayo. E) "أن العلاقات غير الشخصية والتسلسلية تؤدي إلى ردود فعل نفسانية مضرّة بحسن سير المؤسسات. كما انتقد "مرتون" (Merton. W.R) و"سلزنيك" (Selznick. P) و"غولدنر" (Gouldner. W.A) "بطريقة أعمق نموذج "فبير" مبينين أن العرض الآلي للسلوك الإنساني، الذي يشكل قاعدة البيروقراطية، يؤدي إلى خلل وظيفي خطير. ويشيرون إلى أن بنية المنظمة تؤدي إلى إشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات المرؤوسين. يقود ذلك، حسب "مرتون"، نحو حالة طقوسية تتخذ القرارات بالنسبة لفئات مجردة، وتصبح قواعد المنظمة هي الأساس، والعلاقات تتضاءل فرديتها. ويعتبر "سلزنيك" أن ضرورة الإشراف الذي يظهره النظام التسلسلي يضاعف حالات تفويض السلطات، ويزيد الاختلاف في المصالح بين المجموعات الثانوية في المنظمة، التي تميل إلى تمييز مصالحها الخاصة بالنسبة لأهداف المنظمة وإلى الدخول في

صراعات، الواحدة مع الأخرى. أما "غولدنر" فيشدد على تطور إشراف فوقي متزايد الدقة وعلى تدني الصفة الواضحة لعلاقات السلطة، وقد تمت معالجة هذه النقطة فيما بعد من قبل "كروزيي (Crozier. M)" وعلى هذا الأساس، فقد عرف "ميشال كروزيي" البيروقراطية من خلال المدخل الإنساني، حيث ربط بين تطورها وتضائل الحرية الفردية، فهي بالنسبة إليه مكونة من دوائر الدولة، يعمل بها الموظفون وهي منظمة بشكل تسلسلي وتعتمد على سلطة حاكمة، كما أنها تنظيم لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق إدراك أخطائه السابقة، إذ أن القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالبا ما يستخدمها الأفراد لتحقيق أغراضهم الشخصية. نلاحظ أن "كروزيي" قد أضاف على التنظيم البيروقراطي الطابع الإنساني عكس "فيبر" الذي وصفه بالعقلانية والرشد، ولذلك فهو يرى بأن ارتباط مهام الأفراد داخل هذا التنظيم بمجموع اللوائح والقواعد المنصوص عليها سيؤدي إلى كبح قدرات الأفراد، وتقيدهم بالقوانين التي تكسي التنظيم البيروقراطي بالطابع الشرعي والرسمي. وقد أوضح "كروزيي" من خلال دراسته أن نموذج "فيبر" قد تجاهل العديد من القضايا أهمها: القوة، والصراع، والتغيير في المنظمات، وذلك نتيجة الجانب الشكلي المستقر للتنظيم الذي وضعه "فيبر"، الأمر الذي يعوق البحث ويضله بدلا من أن يوجهه ويثريه. من جهته رأى "مارتن ألبرو" (Albrau. M) أن الإجراءات البيروقراطية العقلانية هي بمثابة الأدوات الأحسن نجاعة لقياس الفعالية، وليست بالضرورة ضامنة لها، وعليه فإن الإجراءات البيروقراطية الصارمة تُوفر قدرا من الأدوات والإجراءات لقياس الفعالية لأي تنظيم، ولكن ليست هي نفسها من يضمن الفعالية. علم -وعلى النقيض من "فيبر" هناك من المفكرين مثل "سامويلسون (Samuelsson)" من يذهب إلى أنه لا يوجد ارتباط واضح بين البروتستانتية والنمو الاقتصادي حتى في ألمانيا. وعلى العكس من "فيبر" حاول "سامويلسون" تفسير الروح الرأسمالية، لا في ضوء عوامل دينية، لكن في ضوء عوامل اقتصادية خالصة، وكان تحليله لظهور الرأسمالية في إنجلترا يناقض تماما نظرية "فيبر" في الوقت الذي يقترب من التحليلات الماركسية. كما يعترض بعض المؤرخين على رأي "فيبر" القائل بأن المذهب البروتستانتي هو المفتاح الهام الذي يمكن في ضوءه تفسير الروح الرأسمالية، باعتبار أنه يدعو إلى التقشف والادخار والاستثمار، بدلا من الانفاق الكبير الذي كان سائدا بين أمراء الاقطاع في القرون الوسطى، ففي جنوب كارولينا انتشر الانفاق البذاخين بين المعتنقين للبروتستانتية. ويشير البعض إلى أن معلومات "فيبر" التاريخية لم تكن مكتملة بدليل أن "بن يامين فرانكلين (Franklin Benjamin)" الذي اتخذ نموذجا مثاليا على الروح الرأسمالية، لم يكن يؤمن بالزهد والتقشف وكان من الفيز وقرط الذين يعتبرون أن أنشطة الصناعة والتجارة قليلة الأهمية إذا ما قورنت بالنشاط الزراعي، وهو النشاط المنتج حقا. وهكذا كان "فيبر" قليل المعرفة حتى بالشخص الذي اتخذ نموذجا لدراسته.

#### 4: الجمود التنظيمي.

1. مفهوم وتعريف الحمود التنظيمي للجمود (inertia) عدة معان في اللغة جمد بوزن فلس ما جمد من الماء وهو عكس الذوبان (الرازي، ١٩٨٩: ٩٦)، أما في علم النفس وعلم الاجتماع فكان محور اهتمامها الجمود الفكري والذي يعني النظرة الضيقة الى الحياة (سلامة، ٢٠١٧: ١٠)، و تشار اليه في علم الفيزياء بالقصور الذاتي ويقصدا به سكون الجسم ومقاومته للحركة (<https://ar.wikipedia.org>) ... وقد جرى توظيفه وادخاله إلى علم المنظمات على يد الباحثون (Hannan & Freeman عام ١٩٨٤) و اطلقا عليه تسمية الحمود السليكي، ومنذ ذلك الوقت احد حيزاً كبيراً في كتابات الباحثون من بعدهما، اد تناولوه بالبحث والدراسة وبمصطلحات المختلفة منها الحمود الهيكلي، والرحم التنظيمي، تغيير قوة القود، والاستجابة التنظيمية وغيرها (2001: 57 Roodt et al.). والجمود هو الحالة المعاكسة أو المضادة للتغيير والجدول ابناء الشر تعريفات الحمود التنظيمي والمصطلحات الاخرى التي أوردها الباحثون له وكما يأتي:

ويحسب (Malict et al., 2011: 384) فان الجمود التعليمي لا يتسبب يوقف التغيير في المنظمات والمما يسهم في جعله ايضاً، كما انه يجعل المنظمات غير قادرة على الاستجابة للتعبيرات المحيطة بها، وقد يكون الحدود ايجابيا في بعض الاحيان، مثل الحالات التي تختلف فيها المنظمة أن الاستمرار في مشروع ما سوف يكلفها الكثير ايما لو استمرت به على سبيل المثال قد تتحمل المسالمة تكاليف إضافية تفوق العوائد المتوقعة منه (Boyer & Rothbart 20063)، ويشير (Rumelt, 1995:2) إلى أن عملية تغيير وتحول المنظمات من حال إلى حال هي عملية سعية للغاية، تكس الصعوبة في عمليات تغيير الاستراتيجيات والهيكل والاجراءات الادارية الأخرى

تكون محفوفة بالمخاطرة وسعدة ومكلفة وتستهلك الكثير من الوقت. أن الجمود التنظيمي يؤثر في المنظمات بصور متعددة منها، ضعف في اداء المنظمات الدرجة التي تجعلها غير قادرة على تبني أي قدرة، وفي بعض الأحيان يعرض المنظمات الفضل على حدوث التغييرات في البيئة المحيطة (Alipour 2017:39). ويرى (Louw& Mailins 2004:55) ان المقاومة الفردية في منبع الجمود، فالأفراد يميلون لمقاومة أن تغيير قد يحدث في المنظمة، وهذا يعود إلى عوامل نفسية كالخوف من احداث غير متوقعة لو أن التغيير قد لا يلبي طموحاتهم نماذج قياس الجمود التنظيمي.

أولاً: أنموذج (Burke Litwin, 1992) الأنموذج السببي للأداء التنظيمي والتغيير،

وضع كل من (Bunke Liwin, 1992: 525) أنموذجاً للتغيير التنظيمي وكسر الجمود والذي يحدد الطارئ يجري عن طريقه وصف العلاقة السببية بين المتغيرات التي يمكن ان تؤدي إلى التغيير في المنظمة، وهو يشتمل على سؤال ما الابعاد التي تؤدي للتغيير وكيف يحدث ذلك، وما هي الابعاد التي تعد سبباً رئيساً لنجاح التغيير وكيف ترتبط هذه الابعاد بعلاقة سببية فيما بينها لتحقيق الهدف منه، وتعتمد هذه الابعاد على مكولين أساسيين الأول يرتبط بمستوى التعاملات اليومية والسلوك الإنساني في المنظمة، اما الآخر فيرتبط بالعمليات التنظيمية التي تتطلب تحولا جذريا فيها وهمات

١. المتغيرات التحويلية: وهي المتغيرات التي تكون أساساً من منم اعمال ونشاطات القات التحويلي في المنظمات، وتشمل البيئة الخارجية، الرسالة والاستراتيجية، القيادة، والثقافة التنظيمية، وهي تمثل الجزء الأعلى من الانموذج، وتفاعل هذه المتغيرات بعلاقات متداخلة بعضها مع البعض الآخر وتؤثر في نهاية المطاف على المربع الأخير في الشكل وهو الأداء التنظيمي والفردى، وترتبط قوة هذه المتغيرات بقوة القيادة التحويلية وقدرتها على مسح البيئة الخارجية واختيار الملء عوامل النجاح (Burket 1992: 530 Lutwin)، وتشير هذه المتغيرات إلى المناطق التي من المؤكد أن الكون سيا للتعبير لى قوى البيئة الداخلية والخارجية والتي تتطلب قواعد سلوك جديدة تماماً (Kinear&Roodt 1998:46) - . متغيرات المعاملات: وتشمل هذه المتغيرات الانظمة والسياسات والإجراءات، ممارسات الإدارة، مساح وحدات العمل، فهم وحاجات الأفراد، الدافعية، المهام والمهارات، وهي تقع في الجزء الاسفل، وترتبط بعلاقات مالية فيما بينها لتؤثر في نهاية الأمر على الأداء التنظيمي والفردى (Burke Litwin, 1992: 531)، ويكون مدى التأثير في

هذه العلاقة التبادلية قصير المدى بين الافراد والمجاميع (1998:46)  
Kinemar

فان الاسهم تشير إلى عمليات التفاعل بين المتغيرات التنظيمية التي بعدها الباحثون الأهم من بين المتغيرات الأخرى، في النموذج ينظر الباحثون إلى المنظمة كونها نظام يتفاعل مع البيئة الخارجية ويستمد مدخلاته منها، أما مخرجات النظام فهي الاداء التنظيمي والفردى، وما بين مدخلات الاعلام ومخرجاته هلاك تعدية عكسية تؤثر في البيئة الخارجية والاداء (527-528)

(Kinment&Roodl 51, 1998:47 ) نقل (Bunke8 Litwin 1992: نموذج (Bunke&Litwin, 1992) من البناء المعرفي الى البدء التطبيقي عن طريق قياس تأثير المتغيرات في كسر الجمود واحداث التغيير المطلوب، في كل متغير من المتغيرات التي وضعها (Burke& Lilwin, 1992) وعلاقتها بكثر الجمود، فالتغيير في الحالة المعاكسة الجمود. لقد اعتمد عن طريق على الانموذج المذكور في قياس الجمود التنظيمي مساندين فيه إلى أربعة عوامل اثنان منها تتمحور على قياس المتغيرات التحويلية وهي جمود قيادة التغيير وجمود الثقافة التنظيمية، واثنان آخرا يتمحوران على متغيرات المعاملات وهي جمود متطلبات الوظيفة وجمود الدافعية، تاركين الساحة مفتوحة أمام الباحثون الآخرين القياس المتغيرات الأخرى ومدى تأثيرها في الجمود التنظيمي، وإيما يأتي توضيح موجز لكل بعد من هذه الابعاد

الجمود قيادة التغيير: تكاد شفق أدبيات السلوك التنظيمي على تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (, batt&Nou.2001:379; Schermerhorn stat., 2010:306: ) (Misharies Varnallricow 2007:213)، وبحث (2010: 1195) (Wapoor & Hollenbeck, فان عملية التأثير هذه هي صليه إلا تتم بإكراه العاملين، وفي السياق ذاته فان (Owens&Valensky.2011:200) يشير إلى أن المديرين هم الاشخاص الذين يقعون الاشياء بصورة صحيحة، أما القادة فانهم الاشخاص الذين يفعلون الشيء الصحيح، ويميز الكتاب والباحثون بين مفهومي القيادة والادارة بان مكس الاختلاف يظهر في مصدر قوة كل منهما ال تنبع قوا المدير من الصلاحيات الرسمية التي تتولد داخل هيكل المنظمة فهو يعزز الاستقرار والنظام وحل المشاكل ضمن الحدود المقبولة لهيكل المنظمة،

أما القائد مناتي مصادر قوته عن طريق مصادره الشخصية كالسمات الشخصية، والأهداف والقيم، فيقوم بتعزيز الرؤية الابداعية والتغيير بدلا من الاستقرار (Dalt & Noe, 2001:380)، وفي ذات الصدد يرى (2010:306 Schernet horn et al.,) ان دور الإدارة هو تعزيز الاستقرار في المنظمة وتمكينها من العمل بسلاسة، أما القيادة فان دورها يقوم على تشجيع وثاني التغيرات المفيدة في المنظمة، ويجب على القادة مساعدة الأكراد فهم واستيعاب أهمية التطوير والتعبير والنتائج الايجابية المتولدة عنه (Dall 2004:125). ولنجاح عملية التعبير فان القادة يحتاجون إلى قوة شخصية وموقيه كلية التغلب على المعارضة وكفيلة بإقناع التابعين (الافراد) بحتمية اجراء التعبيرات في المنظمة (Locke, 2009:356). وعلى وفق رؤية (Burkez :532 Lilwin) فان القيادة تشمل المديرين التنفيذيين الذين يقدمون التوجيه التنظيمي الشامل ويسعون النماذج السلوكية لجميع العاملين، ويحسب (Kiraneer&Rood 1998:47) فان تأثير القيادة على الحدود التعليمي يعتمد على ه قدرة القيادة في التأثير في أحداث التغيير المنشودة النجاح الذي حققته سابقا في عمليات التعبير. أن القادة بدعمون عمليات التعبير. ه ان القادة يحترمون التعبير ه ان سلوك القادة يتوافق مع التعبير.

جمود الثقافة التنظيمية: يعرف (Dall, 2004:361) الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم والأعراف والمبادئ، التي يشترك بها الأفراد في المنظمة ويعلمونها بصورة صحيحة للأفراد الجدد، وفي ظل هذا التعريف فان الثقافة تؤدي دورين - رئيسين في المنظمات وهما انها تتيح تكامل ودمج المراد المنظمة بصورة تتيح لهم معرفة كيف يرتبط احدهم بالآخر والشيء الثاني انها تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية (Call, 2004:361)، لذا فان



ثقافة المنظمة تتحكم بالطريقة التي يدرك عن طريقها الأفراد ويستجيبون للآخرين والموقف المحيط بهم وكيفية استخدام المعلومات في اتخاذ القرار (George& Jones, 2012:502). في أحيان كثيرة تحتاج المعلومات الى اجراء بعض التغييرات نتيجة لعدة أسباب منها المقاس الاداء أو معالجة الأزمات والاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، المرء مثل هذه التغيرات يحتاج إلى اجراء تغيير في ثقافة المنظمة (Mia 2014:1394) وفي السياق ذاته يشير (Lalla,2009:21) إلى أن الثقافة التنظيمية توتر في عملية التغيير ويضع (Lithotes 2011:82) تسع خطوات التعبير الثقافة التنظيمية وهي: تقييم النقالة الحالية

. وضع اهداف واقعية تؤثر على المستويات الدنيا تعيس افراد حدد ذوي خبرة وكفاءة في مجال الصناعة كي يتمكنوا من التفاعل بصورة جيدة مع موظفي المنظمة اجراء تعبيرات من الأعلى إلى الأسفل، بسورة يستلم فيها الجميع رسالة موحدة ومتناسقة. تضمين الأفراد في عملية تعيد الثقافة وعلى وجه الخصوص حلما تمس النصيرات القواعد والإجراءات. ابعاد كل الطقوس التي تخص الثقافة السابقة.

. توقع بعض العقبات كالأشخاص الذين يفضلون الجمود بدلا عن التغيير.

. التحرك بصورة سريعة لبناء الثقافة الجديدة واخماد تحركات مقاومة الثقافة الجديدة.

. الاستمرار في عملية التغيير.

.

وبحسب (Kinnear&Roolt 1998:47) فان تأثير ثقافة المنظمة على الجمود النعيمي يأتي من

مدى الملائمة بين جهود التغيير والقيم التنظيمية.

مدى السماح بالطلاق الأفكار الإبداعية

عدا سماء المنظمة بالتجريب لكن ما هو جديد

الثقافة القائمة على التعزيز..

ج جمود متطلبات الوظيفة وقدرات ومهارات الأفراد: هي السلوكيات المطلوبة لفعالية المهمة، وتتضمن المهارات والمعرفة المطلوبة من الأفراد لإنجاز العمل الموكل إليهم والذي يشعرون انهم مسؤولون عنه مسؤولية

مباشرة، وبشكل عام يتعلق هذا البعد بندى مطابقة العرب للوظيفة (Burke&Litwin:1992:532)، وترتبط متطلبات الوظيفة وقدرات الأثر بالجمود التنظيمي عن طريق: (Kinnear & Roodt, 1998:47)

. المدى الذي من السكن إلى يتغير فيه محتوى الوظيفة

المدى الذي تكون فيه المؤهلات الافراد متطابقة مع المهام الجديدة

استك الأفراد للطاقات التي تتوافق مع أحداث التغيير المطلوب.

القدرة على تعيد الخطة اليومية

التعقيد الموجود في تصميم الوظيفة

جمود الدافعية: تمثل الدوافع قوة داخلية تحفز الفرد نحو اشباع حاجة معينة (العميان، ٢٠٠٥ ٢٨٠٠) وعلى وفق نموذج (Burke&Litwin.533:1992) كان الهدف من الدافعية اثارة سلوكيات الأفراد واتخاذ الاجراءات اللازمة بهدف السير باتجاه تحقيق الأهداف، وتستمر هذه الأثارة إلى أن يتحقق الرضا الذي الأفراد. ويرتبط حجم نجاح التغيير بحجم المكافأة المتحققة منها، لذا يجب أن يكون حجم المكانات المتحققة من التعبير أكبر من حجم مقاومة التغيير (Kirirear & Roodt, 1998:47)

ثانيا: أنموذج (Godkin&Allcorn.2018- 2-7): يعتمد هذا الانموذج في قياس الحدود التنظيمي على ثلاث

مكونات هي 1. الجمود الفكري: يفسر الجمود الفكري باله القطاع دورة التعلم في المنظمة، وعدم قدرتها على تفسير الاشارات القادمة من البيئة الخارجية والداخلية في الوقت المناسب وتعديل سلوكها وفقا لمتطلبات البيئة والسوق والتغيرات الداخلية، مما يعني ان افراد المنظمة غير قادرين على فهم البيئة أو معرفة سبب حدوث بعض التغيرات على الاطلاق. ٢ جمود الفعل أو العمل: يعني الحمود في العمل أن الاستجابات الادارية الانشطة البيئة بطيئة جدا، وأن المعلومات التي مع غير كافية لاتخاذ قرارات مستثيرة تحقق منفعة للمنظمة، ولمواجهة الجمود في العمل فان التعلم التعليمي والذاكرة التنظيمية هما الأدوات التي تمكن السلامة من ذلك.

الجمود النفسي: يقصد بالجمود النفسي مقاومة الأفراد التغير، ففي معظم الاحيان يميل الأفراد إلى مقاومة التعبير لأنه لم يحن الوقت بعد لذلك حسب وجهة نظرهم أو لهم لا يتحسون التغير لأنه قد يكون عامل تهديد بالنسبة إليهم، فله

تترتب الكثير من الأمور في حياتهم المهنية فقد يلزمهم ذلك تعلم مهارات جديدة او قد تتغير طبيعة عملهم او توقعات

الاداء بالنسبة إليهم فقد يطالبون ببدل المزيد، الجهد نتيجة لذلك. وفي بعض الأحيان فان الدماج المنظمات مع بعضها

من الممكن أن يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الأفراد لذلك فإن الشعور بالخوف والغضب غالبا ما تكون في الشعر

السائدة تجار حدوث التغيير في المنظمات، وقد ينظر إلى الإدارة والأفراد الذين يدافعون عن التغيير، أنهم أفراد سينون وتظهر سلوكيات معادية لهم كحب المعلومات عليهم أو عرقلة الأعمال التي يقومون بها.

ثالثا: أنموذج (Majid atal 2011: 385): يقدم المراد لإدارة الجمود التنظيمي يعتمد على تحليل البيئة الداخلية

للمنظمة بهدف التلقي الناجح للتغيير التنظيمي، ويكمن السبب وراء التركيز على البيئة الداخلية هو من أجل تتبع الطبيعة

المتغيرة والديناميكية المنظمة من حيث الأعاصير والعمليات، ووفق النموذج الشبكة المقترح فإن هناك أربعة ابعاد

للبيئة الداخلية للمنظمة هي، الهيكل الاجتماعي، والهيكل المادي، والثقافة، والتكنولوجيا، وبكلمات القوى فإن التعبير يبدأ من داخل المعلومات لم يمتد إلى الخارج.

- 1-السلمى، علي. (1970). البيروقراطية في النظرية والتطبيق. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- 2-المنيف، إبراهيم. (2017). تطور الفكر الإداري المعاصر. ط 3. مجلة المدير. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- 3-الموجة الألمانية. (2016) "البيروقراطية الألمانية والنموذج العربي. "
- 4-درويش، عبدالكريم. (1968). أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلو. القاهرة. الجمهورية العربية المصرية.
- 5-رمزي، محمد توفيق. (1959). البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة. المملكة العربية السعودية.
- 6-شافريتز، جي م.. هايد، ألبرت ك.. باركس، ساندر ج. (2010). مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. ط 2. معهد الإدارة العامة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- 7-طاشمة، بومدين. (2012) "التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي. "
- 8-علي محمد، محمد. (1977). دراسات في علم الاجتماع السياسي. دار الجامعات المصرية. الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.
- 9-فرغلي، محمد. (1980). البيروقراطية. ع 10. مجلة الاقتصاد والإدارة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- 10-محمد، ناشد. (1970). البيروقراطية مفهومها ومقوماتها ومظاهرها. ع 51. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة. الجمهورية العربية المصرية.
- 11-محمود، عساف. (1976). أصول الإدارة. دار النشر العربي. القاهرة. الجمهورية العربية المصرية.

<https://www.almrsal.com/post/977383>

<https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/177--14.aspx>

[/https://mqaall.com/pros-cons-bureaucracy](https://mqaall.com/pros-cons-bureaucracy)

<http://search.mandumah.com/Record/455627>

<https://p.dw.com/p/6ivW>

<https://2u.pw/a6V2W>